

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع



عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ (ة):

د / سرار شفيقة

إعداد الطالبين:

- كبار عزيزة

- قيطاتي رقية

رئيسا		
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدكتورة سرار شفيقة
مناقشا		

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم، والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم، وعلى صحبه أجمعين،
نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى
الأستاذة الفاضلة لقبولها الإشراف على إنجاز هذه المذكرة
الدكتوراة "سراة شفافة" لما منحتنا من وقت وجهد وتوجيه
وإرشاد وتشجيع، كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة
الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين لم يبخلوا عنا
بتوجيهاتهم ونصائحهم، أيضا نتقدم بالشكر إلى عائلتنا وكل من
مدنا بيد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة
صالحة، إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل، لكم منا
جميعا الشكر والتقدير وندعوا الله أن يجعله ذخرا للإسلام
والمسلمين.



منورة

ملخص الدراسة:

تعالج المذكرة الحالية موضوع عنوانه: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل من اعداد الطالبتين: قيطاتي رقية، كبار عزيزة، إشراف الأستاذة: د/ سرار شفيقة.

مع ملاحظة عدم انجاز الدراسة الميدانية نتيجة للظروف الصحية التي سادت العالم والجزائر والمتمثلة في انتشار جائحة كورونا (COVID-19).

وقد جاءت المذكرة في خمسة فصول، حيث عالج الفصل الأول الإطار المفاهيمي ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، وكذلك تحديد الإشكالية والفرضيات، كما قمنا بتحديد المفاهيم وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني: فقد تم تناول أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة حيث تطرقنا إلى النظريات الكلاسيكية والتي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النيوكلاسيكية والتي تضم نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، ونظرية الفلسفة الإدارية وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة والتي تضمنت نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية Z ثم النظرية الموقفية.

والفصل الثالث جاء فيه معالجة متغير "الثقافة التنظيمية" ويتضمن تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية، ثم أهمية الثقافة التنظيمية ومصادرها ثم انتقلنا إلى خصائص الثقافة التنظيمية، ثم تناولنا أنواع الثقافة التنظيمية ومصادرها، ثم التطرق إلى الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، ثم محدداتها ومكوناتها فأبعدها ثم عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى مراحل تكون الثقافة التنظيمية، وأخيرا تناولنا تغيير ثقافة المنظمة.

كما تطرقنا في الفصل الرابع إلى متغير "الولاء التنظيمي" حيث تناولنا فيه خصائص الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي، ثم عناصر الولاء التنظيمي وأنواعه فأبعده، وبعدها تطرقنا إلى مؤشرات الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، فأسباب ضعف الولاء التنظيمي، ثم قياس الولاء التنظيمي، وأخيرا تناولنا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أما الفصل الخامس فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تمثلت في كل من المنهج، أدوات جمع البيانات، وكذا عينة الدراسة، ثم تلاه فصل أخير تمثل في دراسة تحليلية نقدية

للدراستات السابقة كبديل للدراسة الميدانية التي كان من المفترض إنجازها لولا أنه تم اغلاق المؤسسات بسبب انتشار فيروس كورونا. وأنهينا البحث بخاتمة وعرض وقائمة المراجع والملاحق.

_ وقد انطلق البحث بطرح إشكالية الدراسة والتي تم من خلالها طرح سؤال رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي؟

وتتدرج تحته أسئلة فرعية:

_ هل المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور من الانتماء لدى العاملين؟

_ هل تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

_ هل يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين؟

_ وقد قمنا بصياغة فرضية رئيسية مفادها: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وانبثقت عنها نظريات فرعية:

_ المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدى العاملين.

_ تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

_ يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين. وقد صيغت اهداف علمية وعملية للدراسة تتمثل في:

أهداف علمية:

_ بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

_ التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

_ السعي الى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والاسس النظرية ميدانية.

أهداف علمية:

_ الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

_ الكشف عن العلاقة الحوافز بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

_ تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

_ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

_ كما اعتمد البحث على منهج للبحث وأدوات لجمع البيانات كان من المفترض تطبيقها على العمال في المؤسسة.

النتائج:

ولإثبات صحة هذه الفرضيات كنا سنقوم بالاعتماد على أدوات البحث لجمع المعلومات كالاستمارة والملاحظة والمقابلة، إلا أن الظروف التي عشناها في الآونة الأخيرة والتي تمثلت في انتشار وباء كورونا كوفيد 19 مما صعب علينا النزول الى ميدان الدراسة ولهذا قمنا باستبدال الجانب الميداني بالدراسة النقدية للدراسات السابقة، فقد وجد ان:

_ المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدى العاملين.

_ تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

_ يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين.

Summary :

The present note deals with the topic of its title: organizational culture and organizational loyalty. A field study at the Sanitary Ceramics Institution in Al-Miliyah, a supplementary note for obtaining a master's degree, Sociology, organization and work, prepared by the two students: Qayitati Ruqayyah, Aziza Senior, supervised by Professor: Dr. Sarar Shafiq.

Noting that the field study was not completed due to the health conditions that prevailed in the world and Algeria represented in the spread of the Corona pandemic (covid-19)

The memorandum came in five chapters, where the first chapter deals with the conceptual framework and includes the reasons for choosing the topic, the importance of the study and its objectives, as well as defining the problem and hypotheses. We also defined the concepts and finally we dealt with the previous studies that are related to the research topic.

_ As for the second chapter: We dealt with the most important theories that dealt with the subject of study, where we dealt with the classical theories, which include the theory of scientific management, the theory of administrative formation, the theory of bureaucracy, then we touched on neoclassicism, which includes the theory of human relations, the theory of needs, and the theory of administrative philosophy. Finally, we dealt with the modern theories, which included the management by objectives theory, the Japanese z theory, and then the contingency theory.

The third chapter deals with the "organizational culture" variable and includes the development of the term organizational culture, then the importance of organizational culture and its sources, then we moved to the characteristics of the organizational culture, then we dealt with the types and sources of organizational culture, then touched upon the basic functions of organizational culture, then its determinants, components, dimensions, and then factors. The formation of the organizational culture, then we moved to the stages of the formation of the organizational culture, and finally we dealt with the change of the organizational culture.

_ We also discussed in Chapter Four the "organizational behavior" variable, in which we dealt with the characteristics of organizational loyalty, then we moved to the stages of organizational loyalty development, then the elements and types of organizational loyalty and its dimensions, and then we

touched upon the indicators of organizational loyalty, then we moved to the reasons for interest in developing organizational loyalty and factors. The influencing factor is the reasons for weak organizational loyalty, then measuring organizational loyalty, and finally we dealt with the models that explain organizational loyalty, followed by a final chapter that represented a critical analytical study of previous studies as an alternative to the field study that was supposed to be completed had it not been that institutions were closed due to the spread of the Coronavirus. We finished the search with a conclusion and a presentation and a list of references and appendices.

_ The research started by posing the problem of the study, through which a major question was posed: Is there a relationship between organizational culture and organizational loyalty?

And sub-questions fall under it:

_ Does participation in decision-making increase employees' sense of belonging?

_ Do incentives achieve employee commitment?

_ Does good communication contribute to raising the morale of the workers?

_ We have formulated a major hypothesis that: There is a relationship between organizational culture and organizational loyalty. Sub-theories emerged from it:

_ Participation in decision-making increases the sense of belonging to the workers.

_ Incentives achieve employee commitment.

_ Good communication contributes to raising the morale of the workers.

Scientific and practical objectives of the study have been formulated, which are:

Scientific goals:

Building a theoretical framework for organizational culture and organizational loyalty.

_ Recognizing the importance of organizational culture in enhancing organizational loyalty.

_ Seek to link between the theoretical and applied side by applying the principles and theoretical foundations in the field.

Scientific goals:

_ Exposing the relationship of the organizational culture to the organizational loyalty of the organization's employees.

_ Disclosure of the relationship of incentives to organizational loyalty of the organization's employees.

_ Determine the dimensions of the organizational culture among the employees of the institution.

_ Identify the level of organizational culture prevailing in the institution.

_ The research also relied on research methodology and data collection tools that were supposed to be applied to workers in the institution.

Results:

In order to prove the validity of these hypotheses, we would have relied on research tools to collect information such as the questionnaire, observation and interview. However, the circumstances that we lived in recently, which were the spread of the Corona Covid 19 epidemic, made it difficult for us to go to the field of study, and for this we replaced the field side with the critical study of previous studies. Wijdan:

_ Participation in decision-making increases the sense of belonging to the workers.

_ Incentives achieve employee commitment.

_ Good communication contributes to raising the morale of the workers.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	المحتوى
	شكر وعران
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: أهمية الدراسة
06	ثالثاً: أهداف الدراسة
06	رابعاً: إشكالية الدراسة
08	خامساً: فرضيات الدراسة
09	سادساً: تحديد المفاهيم
16	سابعاً: الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
31	تمهيد
32	أولاً: النظريات الكلاسيكية
32	1- نظرية الإدارة العلمية
33	2- نظرية التكوين الإداري
35	3- النظرية البيروقراطية
37	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
37	1- نظرية العلاقات الإنسانية
39	2- نظرية الحاجات
41	3- نظرية الفلسفة الإدارية
43	ثالثاً: النظريات الحديثة
43	1- نظرية الإدارة بالأهداف

فهرس المحتويات

45	2-النظرية اليابانية Z
46	3-النظرية الموقفية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
50	تمهيد
51	1-تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية
51	2-أهمية الثقافة التنظيمية
52	3-خصائص الثقافة التنظيمية
53	4-أنواع الثقافة التنظيمية
55	5-مصادر الثقافة التنظيمية
57	6-الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
58	7-محددات الثقافة التنظيمية
60	8-مكونات الثقافة التنظيمية
62	9-أبعاد الثقافة التنظيمية
63	10- عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية
64	11-مراحل تشكيل الثقافة التنظيمية
65	12-تغير ثقافة المنظمة
66	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الولاء التنظيمي	
68	تمهيد
69	1-خصائص الولاء التنظيمي
69	2-مراحل تطور الولاء التنظيمي
71	3-عناصر الولاء التنظيمي
71	4-أنواع الولاء التنظيمي
72	5-أبعاد الولاء التنظيمي
72	6-مؤشرات الولاء التنظيمي
73	7-أسباب الاهتمام بتتمية الولاء التنظيمي
74	8-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
75	9-أسباب ضعف الولاء التنظيمي

فهرس المحتويات

75	10-قياس الولاء التنظيمي
76	11-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
78	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
80	تمهيد
81	أولاً: المنهج
81	ثانياً: أدوات جمع البيانات
81	1-الملاحظة
82	2-المقابلة
82	3-الإستمارة
82	ثالثاً: العينة
83	خلاصة الفصل
الفصل السادس: دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة	
85	تمهيد
86	1-الدراسة التحليلية النقدية التي تناولت الثقافة التنظيمية
95	2- الدراسة التحليلية النقدية التي تناولت الولاء التنظيمي
105	خاتمة
108	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	هرم الحاجات عند ماسلو	01
70	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	02
72	أنماط الولاء التنظيمي	03

مقدمة

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين، وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة إستراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع العاملين ومع المحيط، زيادة على ذلك أنها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وهذا راجع لتركيزها على القيم والمعتقدات التي تدفع إلى ولاء والتزام العاملين داخل المنظمة.

فللولاة أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة وتطوير أهداف المؤسسة، وحث العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ومتماسكة كلما عزز ذلك من الولاء التنظيمي.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وراء إجراء هذا البحث وجب علينا إتباع خطوات منهجية، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ستة فصول.

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها وكذلك تحديد الإشكالية والفرضيات، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني: تناولنا فيه أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى النظريات الكلاسيكية والتي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النظريات النيوكلاسيكية والتي تضم نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، ونظرية الفلسفة الإدارية وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة وهي تضمنت نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية Z، ثم النظرية الموقفية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه متغير "الثقافة التنظيمية" ويتضمن تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية ثم تناولنا أنواع الثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى خصائص الثقافة التنظيمية، ثم تناولنا أنواع الثقافة التنظيمية ومصادرها ثم التطرق إلى الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، ثم محددها ومكوناتها فأبعدها ثم عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى مراحل تكون الثقافة التنظيمية وأخيرا تناولنا تغير ثقافة المنظمة.

الفصل الرابع: تحت عنوان "الولاء التنظيمي" حيث تناولنا فيه خصائص الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي، ثم عناصر الولاء التنظيمي وأنواعه فأبعاده، وبعدها تطرقنا إلى مؤشرات الولاء التنظيمي، ثم انتقلنا إلى أسباب الاهتمام بتمتية الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، فأسباب ضعف الولاء التنظيمي، ثم قياس الولاء التنظيمي، وأخيرا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

الفصل الخامس: تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والتي تناولنا فيها المنهج، ثم أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في الملاحظة، المقابلة والاستمارة، وأخيرا عينة الدراسة.

الفصل السادس: تحت عنوان "دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة" حيث تناولنا فيه أهم الانتقادات الموجهة للدراسات السابقة التي تناولناها في موضوع الدراسة والتي تشمل متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الولاء التنظيمي.

وأخيرا اختتم بحثنا هذا بخاتمة تتناول حوصلة ما تضمنه البحث، وتليها كل من قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة النظرية من المرتكزات الأساسية التي يستند إليها أي باحث من أجل إعداد بحثه، حيث قمنا في هذا الفصل بوضع إطار منهجي أبرزنا من خلاله أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة، وتحديد أهمية الدراسة وأهدافها، وصولاً إلى بناء إشكالية الدراسة، ومن ثم صياغة الفرضيات بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى جملة من المفاهيم التي تتضمنها الدراسة من أجل إزالة اللبس عنها وفي الختام قمنا باستعراض جملة من الدراسات السابقة والمشابهة والمدعمة لموضوع الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على الموضوع الثقافة التنظيمية والتعمق فيها وإضافة ما هو جديد إلي رصيدنا المعرفي.

- طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا عن التعامل مع المعلومات.

2- الأسباب الموضوعية :

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا والسعي إلى فهم خلفيات الموضوع.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.

- القيمة العلمية للموضوع.

- تسليط الضوء علي ظاهرة الولاء التنظيمي كأحد الظواهر الهامة في مجال التنظيم والعمل.

ثانياً: أهمية الدراسة:

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لابد أن يدركها الباحث كأول خطوة، وإلا فلا فائدة من البحث إذ لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:

- تعد الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً وأحد عوامل نجاح وتفوقت المنظمات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة لمسار المنظمة وتطورها وتلعب دوراً هاماً في صياغة إستراتيجيات المنظمات والعكس صحيح.

-يعد الولاء التنظيمي مفتاح الأساسي للنجاح والتفوق نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه، لأن هذا الشعور عندما يمتلكه عمال المؤسسة تدفعهم إلى الاستعداد لبذل كل الجهود من أجل الزيادة في المرودية.

-كما تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي

ثالث: أهداف الدراسة:

إن البحث الاجتماعي لتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي :

1-أهداف علمية:

- بناء إطار نظري فكري عن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
- السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانيا.

2-أهداف عملية:

- الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

رابعاً: الإشكالية:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في مختلف المجالات سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية وصناعية .. الخ، ونخص بالذكر هنا المؤسسات الصناعية، فالمؤسسات اليوم تعتبر عنصر

مهم في المجتمع، فهي كيان اجتماعي وثقافي واقتصادي، تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات ينسقون أعمالهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وموضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مختلف المجالات، باعتبارها احد العوامل الأساسية لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، إذ أن لكل مؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات، التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم، وهي بدورها تعد بمثابة هوية للمؤسسة؛ ويكون ذلك بتعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية،

وكذلك إرشاد العاملين وتوجيه الأنشطة والربط بين الفكر والجهود المبذولة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، حيث نجد " تايلور في النظرية الإدارية العلمية لم يولي أهمية للثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جد، وذلك من خلال كيفية تقديم الحوافز المادية إضافة إلى قوانين صارمة، وبالمقابل نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثلت في مظاهر الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال إعطاء الأولوية للحوافز المعنوية إضافة إلى التفاعل بين العمال، أما نظرية الإدارة بالأهداف فبرزت مؤشرات الثقافة فيها من خلال إشراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

وكما تسعى المؤسسة إلى التأثير على العمال، وذلك بتوفير الجو المناسب للعمال مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة علي سير عملهم وتحقيق الالتزام، فيعزز بذلك ولائهم للمؤسسة، فالولاء هو الذي يحس فيه الفرد بالتأثير الذي يحصل عليه من المؤسسة، كما يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدي التوافق بين أهداف الأفراد من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ويعتبر الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي تطرق إليها الباحثون بهدف تحديد هذا المفهوم التنظيمي، فالولاء التنظيمي يلعب دورا هاما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو يمثل طريقة المثلى لأي مؤسسة تسعى للحفاظ علي مكتسباتها البشرية، كما أن الولاء في المؤسسة يساهم في الحد والتقليل من الخلافات الداخلية وهذا ما يساهم في الرفع في الإنتاجية وخلق روح معنوية عالية لدي العاملين، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين علي حد سواء وخلق جو من الالتزام والاستمرار في الأداء من أجل اتخاذ القرارات الهادفة والتي تكون في صالح المؤسسة والعاملين فيها. حيث نجد من النظريات المفسرة للولاء التنظيمي أغلبية النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري التنظيمي والتي ركزت علي الجانب

المادي متجاهلة البعد الإنساني في بيئة العمل بما تتضمنه من معتقدات وقيم تترجم في أنماط سلوكية اتجاه المؤسسة، وذلك ما استدركه "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد علي القيادة الديمقراطية والاتصال في جميع الاتجاهات.

والولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل، فقد جاءت هذه الدراسة لنلقي الضوء علي إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

لذلك جاءت هذه الدراسة لطرح تساؤل رئيسي مفاده:

-هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي؟.

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

-هل المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدي العاملين؟ .

-هل تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين؟.

-هل يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين؟ .

خامسا: الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

-المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدى العاملين.

-تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

-يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

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

• المفاهيم الرئيسية:

1-الثقافة:

لغة: "من ثقف الشيء تثقفاً، وتثقفاً أي حدقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل، أي صار حاذقاً".¹

اصطلاحاً:

-عرفها تايلور بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضواً 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 وإمكانية المحاكاة".³

-تعريف الثقافة في علم الاجتماع بأنها: البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية، التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز وقوانين وعادات وغير ذلك".⁴

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

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص14.

³ فهمي سليم العزوي، عبد العزيز علي خزايلة وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص40.

⁴ عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص158.

-التعريف الإجرائي:

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

2-التنظيم: "هو ترجمة لكلمة "ORGANIZATION" والتي تعني الشيء أو البنية العضوية أي كمجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تحقق هدف مشترك".¹

-يعرفه محمد القريوتي على أنه: "الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال".²

يعرفه ستيفن روبنز على أنه: " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعاني يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين وأهداف معينة".³

التعريف الإجرائي:

التنظيم: هو مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على تنسيق جهودهم وأنشطتهم بوعي وإدراك لتحقيق أهداف عامة كانت أو خاصة.

3-الثقافة التنظيمية:

عرفها دافيس: "بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة".⁴

-وتعرف أيضا على أنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁵

¹ اعتماد أعلام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة المصرية، القاهرة، 1994، ص 94.

² فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص137.

³ المرجع نفسه، ص137.

⁴ يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، ط2، 2014، ص435.

⁵ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص373.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم التي تتبناها المنظمة، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والمعتقدات التي يتشارك في الاتفاق حولها أعضاء لتنظيم.

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعاني والرموز والمعتقدات التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وتوجهها من أجل تحقيق أهداف التنظيم والعاملين فيه.

4-الولاء:

"هو عدم رغبة العاملين في ترك الجماعة التي ينتمي إليها والتي يعملون فيها بغاية تحقيق المكاسب سواء المادية أو المعنوية.

-يعرفه مدحت أبو نصر على أنه: "شعور ينمو بداخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته".¹

-ويعرف على أنه: "الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبذله الفرد نحو شيء يهيمه".²

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الولاء هو شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.

التعريف الإجرائي:

الولاء: هو وفاء وإخلاص العامل للمؤسسة التي ينتمي إليها.

5-الولاء التنظيمي:

"هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل".³

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

¹ زيد منير عبوي ويوسف ديب العطارى: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي (فريق العمل)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص119.

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

³ هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص163.

- كما عرفه علي عبد الوهاب على أنه: حالة عقلية وعاطفية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها".¹

- من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها والمشاركة في تحقيق أهدافها.

التعريف الإجرائي:

الولاء التنظيمي: هو الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحمله المسؤولية كونه يعتبرها أسرته الثانية.

• المفاهيم ذات الصلة:

1- الحوافز:

- تعرف على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وأدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم".²

- يعرفها عبد الرحيم مطر الهيثي: "الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".³

- تعرف أيضا على أنها: "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".⁴

- "الحوافز هي المكافآت المادية والمعنوية سواء كانت فردية أو جماعية أو إيجابية أو سلبية".⁵

¹ المرجع السابق: ص 164.

² داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص30.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص255.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007، ص274.

⁵ المرجع السابق: ص274.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل لأجل تلبية احتياجاته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

2-الالتزام الوظيفي:

"هو التزام الموظف بتحقيق معايير وظيفية ومركز العمل الذي ينتمي إليه ومنظّمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني وهو مرتبط بالاحترام والثقة ويدعمه لتحقيق نتائج العمل.

-ويعرف محمد الصوص الالتزام الوظيفي على أنه: "التزام الفرد بالسياسات والأهداف الإستراتيجية لعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية".¹

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين تطرق فيها الكاتبين بأن الالتزام الوظيفي هو إدماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها والتشاور وتبادل الآراء مع زملائه فيما يحقق الارتقاء بالعمل.

3-الروح المعنوية:

-تعرف على أنها: "هي مسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد العامل تجاه عمله ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها ومدى تكيفه لدوره في العمل ومع زملائه".

-تعرف على أنها: "الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً فوق مصلحته".²

¹ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003، ص16.

² يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص469.

-تعرف على أنها: "هي عبارة عن محصلة مشاعر للأفراد اتجاه العمل ومدى تكيفهم له وانعدام الصراعات في أنفسهم اتجاه كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل".¹

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الروح المعنوية هي مجموعة من المشاعر الجماعية اتجاه الظروف والعوامل البيئية كما أنها ترتبط بالأفراد العاملين في نفس الوقت.

4-العامل:

عرفه سمير الكاتبة: هو الهيئة التنفيذية التي تقع على عاتقه مسؤولية تطبيق أهداف المؤسسة".²

-عرفه المشرع الجزائري في القانون 11/90: يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني".³

التعريف الإجرائي:

من التعريفين السابقين يمكن القول بأن العامل هو ذلك الفرد الذي يتأثر بتوجيهات وإرشادات القائد نحو بلوغ أهداف التنظيم.

5-الاتصال:

لغة:

"اتصل اتصالا: اجتمع إلى القوم، انتمى إليه، واتصل إلى بني فلان انتمى وانتسب واتصل الشيء بالشيء".

وكلمة اتصال مشتقة من كلمة وصل الذي يعني أساسا الصلة الغاية، قاموس وأكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل أو توصيل أو تبادل الأفكار.⁴

¹ المرجع السابق، ص469

² زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، ص36.

³ محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1962، ص38.

⁴ قعيبة هزار وآخرون: المعجم العربي المقروء بعيون بشرية، حي دار راتب، الجامعية، لبنان، ص16

اصطلاحاً:

"يعرفه عالم الاجتماع تشارل كولي بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن كما يحتويها الوجه، حتى الوصول إلى الفضاء والزمن".¹

- **عند علماء النفس:** الاتصال عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".²

- ويعرف **shermolromy** الاتصال بأنه: عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل".³

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الاتصال هو "عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل التنظيم سواء كانت لفظية أو مكتوبة.

6- المؤسسة:

لغة:

"إن مصطلح المؤسسة من لفظة **entreperenter** والتي تعني التعهد والالتزام بعمل يكتسي أهمية كبرى أي التكفل بمهمة هامة نسبياً".⁴

اصطلاحاً:

- **تعرف بأنها:** كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لانجاز هدف أو أهداف مشتركة".⁵

¹ عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص250.

² دليو فضيل: الاتصال (مناهجه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر، 2003، ص14.

³ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص187.

⁴ منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص11.

⁵ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2005، ص16.

-تعرف على أنها: "مؤسسة اقتصادية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بغية قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".¹

-تعرف على أنها: "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".²

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن "المؤسسة هي كيان اجتماعي واقتصادي وثقافي منظم ومتناسق وله أغراض تبرز وجوده في بيئته التي تتفاعل معه باستمرار من أجل تحقيق أهداف ومهام معينة.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، حيث يبدأ الباحث دراساته من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثا علميا يساعده على بناء بحثه، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا سنعرض منها ما يلي:

-الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية.

-الدراسات العربية.

-الدراسة الأولى: إيهاب فروق: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "، مذكرة ماجستير ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، قسم إدارة الأعمال محافظات غزة، 2011.

-التساؤل الرئيسي:

-ما دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، ص28.

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص24.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- المنهج: الوصفي.

-العينة: الحصر الشامل ل 294 موظف.

-أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

-نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة عزة، وكانت العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وأليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

الدراسة الثانية: محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

-التساؤل الرئيسي:

-ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟.

-فرضيات الفرعية:

-هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-هناك علاقة ارتباطيه قوية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-المنهج: الوصفي.

-العينة: الحصر الشامل ل 240 موظف.

-أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

-نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

-أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، و فرق العمل).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافية التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

-الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: سويسي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، إشراف بركربوط عزالدين ، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري، قسم العلوم الاجتماعية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013.

وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة كما يلي:

-التساؤل الرئيسي:

-إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟.

-التساؤلات الفرعية:

-ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟.

-هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟.

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

-الفرضيات الفرعية:

-لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

-يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

-كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

-أهداف الدراسة:

-يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

-تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وتحقيق إنتاجية أفضل.

-فتح المجال لدراسات أخرى سوسيولوجية.

-معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

- معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد.

- المنهج: المنهج الوصفي .

- العينة: العشوائية البسيطة ل 187 عامل.

- أدوات جمع البيانات: الملاحظة والاستمارة.

- نتائج الدراسة:

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

- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

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

- أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.

- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها واستراتيجياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

- أن العمل الجماعي يعيش مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء أفضل.

الدراسة الثانية: بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة لفئة شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير.

لصاحبها عيساوي وهيبة 2012.

وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي لأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟.

-الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

-درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيعيين هي منخفضة.

-الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

-المنهج: الوصفي.

-العينة: عينة عشوائية ل60 فردا.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان.

نتائج الدراسة:

-أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي بالنسبة لشبه الطبيعيين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية وجدنا أن التصور الإيجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي حوالي 3.345 للانخفاض والمقدر بالمتوسط 2.921، وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي ¹2.692.

الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، إشراف رشيد عبد اللطيف وادي، دراسة ميدانية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

¹ يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم

وعمل، جامعة محمد خضري بسكرة، 2015.

التساؤل الرئيسي:

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

الفرضيات الفرعية:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.005 بين مستوي ضغوط العمل، وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.

أهداف الدراسة:

-التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

-التعرف درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

-التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

-التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المنهج: الوصفي.

العينة: العشوائية الطبقية ب200 من المدراء بوزارة الداخلية.

أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، وهذا راجع إلى عدم قدرة المدراء في تكوين رؤية حول عبئ العمل وعدم تكوين رؤية حول البيئة العمل المادية.

- أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثانية: بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية".

لصاحبها شاعر جار الله الخشاني 2003.

التساؤل الرئيسي:

- ما هي علاقة أنماط القيادة (الأوتوقراطي الديمقراطي والمتساهل)، لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

-المنهج: تحليلي إحصائي.

-أدوات الدراسة: الاستمارة.

نتائج الدراسة:

-توجد درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

-يوجد اختلاف في استخدام أنماط القيادة حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداما ما هو النمط الديمقراطي وهذا ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي.

-توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نظرا لأن ذلك النمط من القيادة،¹ لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي".

-علاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بأبعاد الولاء التنظيمي مختلفة فهي سلبية مع الولاء العاطفي والأخلاقي، حيث أن هذه الحالة من النمط الأوتوقراطي ظهر أعضاء هيئة التدريس أقل إخلاصا وأقل اعتزازا بجماعاتهم وأقل التزاما اتجاه زملائهم وجماعاتهم.

-توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وهذا لأن هذا النمط يتناسب مع العمل الأكاديمي الذي يتطلب المشاركة في صنع القرار.

-توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي، بينما لم تظهر الدراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي المستمر.

-توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

-توجد علاقة بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء العاطفي والأخلاقي ولم يثبت ذلك مع الولاء التنظيمي المستمر.

¹ شاكر جار الله الخشاني: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي بجامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2003، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص 124-158.

الدراسات الجزائرية:

"الدراسة الأولى: هزيو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة ماجستير، دراسة ميدانية للمؤسسة الناقلة للكهرباء وسونلغاز، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006.

-تساؤلات الدراسة:

-ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟.

-هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟.

-هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟.

-ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟.

المنهج: الوصفي.

العينة: العينة الطبقية بنسبة 25% من العدد الإجمالي ل 300 عامل.

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

-توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الإتصال، مما يؤدي إلى استمرار في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتحاد القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

-المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الأ.ج.

-الدراسة الثانية: كرمي كريمة: التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، إشراف: شوية سيف الإسلام، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، قسم علم الاجتماع، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.

تساؤلات الرئيسية:

- 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 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: الوصفي، منهج قياس الاتجاهات.
- العينة: العشوائية البسيطة ل 278 عاملا.
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

النتائج:

- أثبتت الدراسة إلى أن الإدارة العليا له 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 يتدخل 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.

-الإعلام والاتصال في المؤسسة.

-التدريب الموظفين.

-التحفيز المادي والمعنوي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ثم عرض العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية حسب تسلسلها الزمني منها المتشابهة ومنها ذات العلاقة بالموضوع من جانب معين، حيث تعبر على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق والرفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ويمكن من خلال هذه الدراسات أن نستخلص ما يلي:

1-أوجه الاتفاق:

- تلتقي هذه الدراسة التي نحن بصددنا إلى التعرف على مفاهيم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا الراهنة.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة أداة الاستمارة (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات وهي نفس الأداة المستعملة في دراستنا الراهنة.

2-أوجه الاختلاف:

- وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال البشري أي المجتمعات التي اختيرت منها عينة الدراسة.
- كذلك نجد أنها تختلف من حيث الأدوات المعتمدة.
- كذلك وجود اختلاف من حيث الهدف الذي سعت كل دراسة لتحقيقه.
- ومن تم الاختلاف في النتائج المتوصل إليها.

3-أوجه الاستفادة:

- تكمن استفادتنا من الدراسات السابقة في:
- احتوائها على إطار نظري جيد يفيد في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسة وأساليب التحليل المستعملة بها.
- استنباط أبرز الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف عناصر موضوع الدراسة، حيث تم تحديد مبررات اختيار الموضوع، وكيف يمكننا الاستفادة منه في المجال العلمي، وذلك من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الولاء التنظيمي، وإلقاء الضوء على مختلف المفاهيم والنظريات التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، من أجل صياغة إشكالية دقيقة وفرضيات الدراسة، ومن ثم تحديد المفاهيم التي تعتبر الأرضية والخلفية التي ننطلق منها، حيث قمنا بتقديم تعريفات إجرائية لمصطلحات البحث والتي تشتمل على المتغيرات الرئيسية في العنوان، وكذلك المصطلحات الفرعية المنبثقة من المتغيرات الرئيسية، وأخيرا تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا، والتي أعطتنا خلفية من المعلومات التي أفادتنا كثيرا في فهم مختلف أبعاد موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التكوين الإداري.

3- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الحاجات

3- نظرية الفلسفة الإدارية.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

1- نظرية الإدارة بالأهداف.

2- النظرية اليابانية Z.

3- النظرية الموقفية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في علم الاجتماع لذلك فقد تعددت النظريات التي تناولت هذين المتغيرين وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع الدراسة بداية بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات النيوكلاسيكية وأخيرا النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

"ظهرت هذه النظريات في العالم في أواخر القرن التاسع عشر وبداية من القرن العشرين، حيث يندرج تحتها العديد من النظريات الإدارية أهمها: نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري.

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

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد كانت من أكثر النظريات إهتماماً بتحديد نظم العمل وأسس الطرق لأدائه وكانت تنظر إلى الأفراد كتتابع لآلات 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 أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل".¹

"وقد أجرى تايلور أبحاثه في كل من شركتي " سيموندروبيث " وقامت نظريته على أساس كمية الاختبار العلمي للعامل ودراسته الزمن والحركة ويهدف الوصول إلى كيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات في أقصر فترة زمنية".²

"ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمدير.
- تكوين روح التعاون بين العامل والإدارة.
- تزويد العمال بحافز مادي يدفع العامل لأداء العمل بالطريقة المحددة وبأقصى سرعة ممكنة وذلك من خلال الأجر.
- استخدام خبراء ومتخصصين للإشراف على الظروف المختلفة والمحيطه بالعامل مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.

¹ عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 26.

² سعيد يس عامر عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 18.

- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ فالمدير هو من يفكر ويخطط ويسير وينظم العمل ويحل مشكلات الإدارة، وما على العمال إلا التنفيذ".¹

يتضح من خلال النظرية العلمية لفرديريك تايلور أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تتجسد في استخدامه الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل وإعطائه أهمية لتقسيم العمل كما أنه ركز على منح العمال الأجر كحافز مادي، أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيتجلى ذلك في تحسين الظروف الفيزيائية والتحديد الدقيق للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم نظام حوافز لإغراء العمال وضرورة الإختيار والتدريب لرفع كفاءاتهم الإنتاجية.

تعقيب:

من خلال ما سبق يتضح أنّ النظرية أهملت العديد من الجوانب في تحقيق أهداف المؤسسة، بالرغم من المبادئ التي جاءت بها حيث ركز على العمل وكيفية تنظيميه بطريقة علمية أكثر من تركيزه على العامل وكذلك العلاقات الاجتماعية أو الجوانب العاطفية، كما أنها ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة وأهملت البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسق مغلق، كما أنها نظرت للإنسان على أنه آلة منتجة وأن اهتمام هذه النظرية بالعمال من خلال الزيادة في الأجر ولم تهتم بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم لأنها أهملت العلاقات الإنسانية وإهمالها للفروق الفردية مهمة بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية.

2- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925):

"يعتبر من أبرز رواد العملية الإدارية، كان مدير شركة المناجم في فرنسا، وتقوم أفكاره على أن كل التنظيمات الصناعية تقوم على ستة أنشطة أساسية وهي أنشطة فنية، أنشطة المحاسبة، الأنشطة التجارية، المالية، الأمن والصيانة، وأخيراً الأنشطة الإدارية".²

ولقد 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:

¹ - يوسف سعداوي: مرجع سابق، ص 161.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 63-64.

- "صفات جسمانية كالقوة والحيوية.
- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والإدراك.
- صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص المنظمة.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- صفات تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء الوظيفة".¹
- "كما وضع فايول مجموعة من المبادئ وهي 14 مبدأ أساسيا لفهم الأنشطة الإدارية والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأمر والتنسيق وهذه المبادئ هي:

- (1)- مبدأ تقسيم العمل.
- (2)- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- (3)- مبدأ الإنضباط.
- (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 المبادرة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، مرجع سابق، ص 52.

(14) - مبدأ روح الجماعة".¹

من خلال هذه المبادئ التي وضعها فايول، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تتجلى في تنمية روح الجماعة بغرض التعاون والعمل الجماعي واستقرار العامل في عمله ومكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للمؤسسة مما يجعل العمال مبدعين في عملهم.

أما الولاء التنظيمي فتتجلى أهميته من خلال تحمل كل عامل المسؤولية والامتثال لأوامر واحدة ومحددة لإحلال الانضباط داخل المؤسسة وتقديم كذلك المكافآت وتوفير الجو الملائم للعمل والذي من شأنه يؤدي إلى انضباط واستقرار وولاء العاملين.

تعقيب:

مما سبق يتضح لنا وعلى الرغم من الأفكار وتعد المبادئ التي وضعها فايول تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات لأنها اهتمت بالعاملين بصفة عامة داخل التنظيم، حيث كانت تدور هذه المبادئ في محاور محددة جعلتها عاجزة على مواكبة التطورات التي حدثت بعدها، كما أنها تحتوي على التكرار والروتين اهتمت وركزت على العمليات التنظيمية الداخلية وأهملت الخارجية.

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

"برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل إلى أفكار الألماني ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي.

فالبيروقراطية عند فيبر تقوم على مبدئين أساسيين هما:

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

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

¹ عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 276.

² وليم روث: نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 48.

- كما نجد أنه وضع النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة. واعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية، مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات الهامة لتنظيم العمل.

المستوى الثاني: "مستوى الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

المستوى الثالث: مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها".¹

"ومن أهم مبادئ النظرية البيروقراطية ما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين كل حسب خبرته وتخصصه أي الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التسلسل الرئاسي: أي هناك هرمية في السلطة لتحديد العلاقة بين المديرين ومرؤوسهم.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوبة لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل.
- نطاق الإشراف ضيق.
- التدريب لإكساب العاملين مهارات جديدة في مجال عملهم".²

من خلال المبادئ التي جاءت بها النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ووضع إجراءات وتطبيقها من قبل العمال، كذلك يتضح لنا بأنه على الموظف أن يتخلى عن العلاقات الشخصية داخل مكان العمل وهذا ما يولد لديهم الشعور بالانتماء التنظيمي للمؤسسة ومدى تطبيقهم والتزامهم بقوانينها.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 49.

² محمد علي محمد: علم الاجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2005، ص 94.

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 أي إهمال جانب الثقافة التنظيمية من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية والتأكيد على الرسمية وقدسية القوانين، مما جعلها غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق غايات التنظيم، كذلك اعتبرت العوامل الداخلية أساسا لنجاح التنظيم، مغفلا بذلك العوامل والمؤثرات الخارجية ودورها في تحقيق الفعالية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

" جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل أو كنقد موجه إلى المنظور الكلاسيكي حول التنظيم ومبادئه وأساسه، التي تحدد سلوكيات الأفراد وتوجههم نحو بدل جهد لتحقيق أهدافها، حيث جاءت بأفكار جديدة عن الإدارة تختلف كلياً عن الفكر الكلاسيكي وفيما يلي سنقوم بعرض هذه النظريات كما يلي:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: " إلتون مايو "

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بنظرتها المختلفة على الفرد العامل عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية والتي اعتبرت العامل آلة اقتصادية لتحقيق الأهداف والأرباح على حساب حاجاته الخاصة ومن أشهر روادها: " إلتون مايو، ديكسون " وغيرهم من الرواد الذين قاموا بمجموعة من التجارب في مصانع هاوثون والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية للعاملين وكانت النتائج المتحصل عليها هي:

- ارتفاع في الإنتاجية عندما أجرى تغيير في الظروف المادية للعمل.

- اتضح للباحثين أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر على علاقات العمل والتي تزيد من انتماء وأداء العمال وبالتالي ارتفاع الإنتاج واستقرار العمال داخل المؤسسة".¹

- ظهرت علاقات جديدة داخل المصنع أنشأها العمال فيما بينهم وتمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية، وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى اعتبار العامل كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في جل أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية واهتمت بالسلوك الإنساني وأثره في الإنتاج والإنتاجية، حيث أكدت

¹ - طلعت إبراهيم لظفي: مرجع سابق، ص 101.

تجارب "مايو" في مصانع هوتون على ضرورة الإهتمام بدراسة الفرد والجماعات داخل التنظيم أي التنظيم الغير رسمي والعلاقات التي يولدها تفاعل الأفراد".¹

-أكدت مدرسة العلاقات على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالاتصالات غير الرسمية وأنماط السلوك الجماعي التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية وإنما تتأثر بطريقة تلقائية نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والرضا عن العمل الذين يقومون به هذا الدور يجعلهم مستقرين في عملهم ويدفعهم إلى الشعور بضرورة الالتزام التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها وتطورها.

-ومن هنا يتضح دور العلاقات غير الرسمية في تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير المتماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الإنتاجية أو الإنتاج، الغياب، التمارض والتي ترتبط بضعف التماسك وتأثيرها على الإنتاجية، وفي تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي بالعمل إلى دورات العمل والتي تؤثر على إلتناء العامل والتزامه وولائه للمنظمة".²

"وقد ركز " إلتون مايو " على ثلاث مسلمات والتي تتمثل في:

-لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ اتضح تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر وهذا ما يؤكد أن العوامل المادية ليست أساس العملية الإنتاجية.

-لا يواجه الفرد العامل المواقف كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية أي لا تحكمها قوانين أي أنه لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية.

-بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد أخذت في اعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية".³

¹ - لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر، الجزائر، ص 81.

² أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية للاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 32.

³ أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 58.

تعقيب:

بالرغم مما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من جوانب لم تهتم بها النظريات الكلاسيكية وأهميتها، إلا أنها ركزت على الإهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، كما ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني للعامل داخل المنظمة متناسيا بذلك التحفيز المادي، كذلك إعتبار التنظيم نظاما مغلقا.

2- نظرية الحاجات: " ماسلو "

"يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات ويسعى الفرد لإشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، وقد قدم أبراهام ماسلو نظرية هرم أو السلم الهرمي للحاجات الإنسانية المتزايدة في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية والتي تصنف كما يلي:

• الحاجات الفسيولوجية:

وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع مثل: الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

• حاجات الأمان والطمأنينة:

تعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وبالتالي يستطيع العامل أن يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة، ويرغب في البقاء فيها".¹

• الحاجات الإجتماعية:

وتتضمن الشعور بالمودة والألفة والمحبة مع الآخرين، وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء، والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة، هذا ما يزيد من الروح

¹ شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال الإستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص 97.

المعنوية للعمل وزيادة الدافعية نحو العمل والرضا عن العمل، وبالتالي يرغب الفرد في الاستمرار والعمل داخل المنظمة.

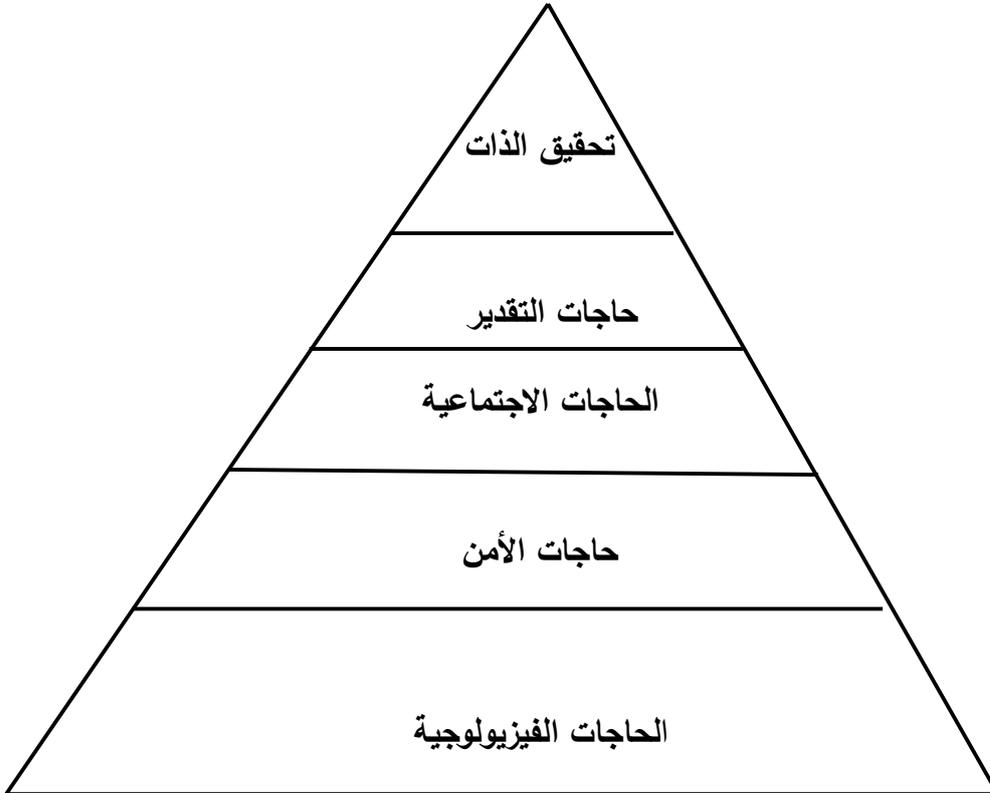
• الحاجات للتقدير:

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير للآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع عن هذه الجماعة عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على الاحترام.

• الحاجة إلى تحقيق الذات:

"تعبّر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل من خلال مواهبه وقدراته وأماناته، ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك وتشكل هذه الحاجات في نظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات".¹

الشكل رقم 01: يوضح هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر: شوقي ناجي جواد: مرجع سابق.

¹ نفس المرجع: ص 98.

إن المغزى من ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى، فالحاجات الفيزيولوجية هي أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذ منعت، ولا يمكن للإنسان أن يهتم بالحاجات الأعلى دون إشباع الحاجات الأدنى.

- إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة إلى كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطراً عليها، وتطبيقها يزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم وتريحها من عناء الرقابة الطويلة والتي يقصد بها مقاومة الجماعة غير الرسمية.

- إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً يؤدي إلى سلوك عدواني ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراض في الإنسان بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرمه حاجاته أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها".¹

تعقيب:

إن ماسلو وبالرغم مما حققته نظريته في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم إلا أنه قد أخطأ حيث رتب هذه الحاجات حيث رغبة الإنسان في إشباعها تختلف من شخص لآخر، فهناك من يسعى إلى تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات الاجتماعية والحاجة إلى التقدير وهناك من يرى العكس وبالتالي فكل فرد عامل له حاجاته التي يسعى إلى تحقيقها.

3- نظرية الفلسفة الإدارية "لدوغلاس" مكريكور: "X و y"

"تستند هذه النظرية إلى افتراض يقوم على أن تصرف أو عمل إداري يرتكز في إطاره العام على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، ويرى أن ذلك السلوك الذي يصدر عن المدراء سواء حصل وإدراك منهم، أم بدون ذلك إنما يعتمد على المبادئ والتي يتأثر بها الأفراد العاملين، من هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في أحد المستويات والذي من شأنه أن يؤثر على أداء العمال وانتمائهم للمنظمة والذي يحدد بمدى إنتاجية المنظمة وتطورها.

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 204.

-وقد تناول ماكري كور كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية للعلاقات الإنسانية (Y) والتي يؤمن بها هو ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين على الوجه الآتي":¹

1- "نظرية X: تستند على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

-أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وهذا ما يظهر من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء وهذا ما يؤدي إلى ضعف إنتماء الأفراد العاملين وولائهم لتلك المنظمة.

-نظرا لكرهية الأفراد العاملين للعمل فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه وذلك بإخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب وذلك بتحقيق أهداف المنظمة.

-كل هذه الخطوات تجعل العمال ملتزمين بالعمل الواجب القيام به ومن هنا فإن دعاء هذا الإتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقوة والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى".²

-يؤكد ماكري كور أن التنظيم الرسمي لا يكفي لتحقيق الأهداف المطلوبة ثم إن الإدارة بالرقابة والتهديد بالعقاب لا يشكل حافزا أمام الأفراد، إذن فالوسائل الإنسانية هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة.

2- "نظرية Y: تقوم على الإفتراضات التالية:

-الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.

-وضع أنظمة لتفويض السلطة.

-يعد استخدام الوسائل الرقابية والتوجيهية المتضمنة للتهديد للعقاب، ممارسة غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين.

¹ أحمد عزة راجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة للنشر، مصر، 1969، ص 365.

² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص 82.

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- الفرد يسعى إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والوعي الاجتماعي.
- المستوى الفني والتقني الذي وصل إليه المجتمع يجعل من درجة الإعتمادية عالية من الإلتزام بكل واجباته قدر إبقاء المؤسسة بعودها المادية والمعنوية.
- كل فرد يملك مجموعة من المؤلفات البدنية والعقلية وهو في حاجة إلى إستغلالها وتفريغها".¹

تعقيب:

نستنتج أن هذه النظرية جاءت للتعبير عن فئتين مختلفتين تؤديان إلى نمطين مختلفين من التسيير، حيث ينظر إلى الفئة الأولى أنها تشاؤمية، والفئة الثانية ينظر إليها نظرة تفاؤلية، كما أقر أن هذه الأخيرة هي الأكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية، كما أنها تركز على الدوافع الأكثر عمقا كما تسمح بين الدمج بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم التي لا يمكن أن تحقق إحداها دون الأخرى، ويرى أن التفاعل الرئيسي يكمن في رفع ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والإهتمام بروحهم المعنوية، وكذلك توجيه وتنظيم الجهد الإنساني من خلال توضيح متطلبات العامل والوظيفة، ومع توفر مثل هذه الشروط سيؤدي هذا إلى أدائهم لأعمالهم مما يزيد من إستقرارهم والتزامهم بالعمل.

ثالثا: النظريات الحديثة

"جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو ما 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 ما يلي:

1- نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر (1909-2005):

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري " بيتر دروكر " في أول الخمسينيات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين،

¹ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 88.

وتقوم أيضا على منطق استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في إتخاذ القرارات الإدارية التي تحضى أقسامهم، كما أنها تهتم أيضا وبالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وترکز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة على سبب الانحرافات إن وجدت".¹

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

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

- تحفيز المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه لمشاورته.

- التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغير والتعامل معها بإيجابية".²

- مراقبة أعمالهم وأدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين بعدم تكرار الأخطاء مسبقا.

- هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين المرؤوسين والرؤساء".³

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

¹ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 56.

² عمر سعيد مندر الخليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003، ص 41.

³ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2013، ص16.

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 تهيئته المديرين نفسياً وعلمياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، حيث يهدف هذا الأخير إلى الكشف عن أهداف وخطط المنظمة، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لها إلا أن الدراسات التي أجريت عليها كانت ذات نتائج إيجابية من خلال تحسين طرق الانفصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- نظرية Z وليام أوشي:

"في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتشجيع العمل الجماعي، وتستمد مقوماتها 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 أوشي " 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 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 على مدى الحياة لتعزيز روح الانتماء لدى الفرد.

-التعليم والترقية البطيئة.

-عدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال مرونة العمل.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

² صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 76.

-الاهتمام الشامل بالعاملين وأسرتهم.

-الرقابة الذاتية".¹

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

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به النظرية Z من إفتراضات ومبادئ إلا أن تطبيق هذه النظرية في الإدارة أثبتت 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 إنكار النجاح الكبير الذي حققته النظرية في المنظمات اليابانية.

3- النظرية الموقفية لبرونز وستولكر:

"لقد اهتم كل منهما منذ 1961م، بدراسة أثر المحيط على سير العمل في شركة بريطانية وقد تم طرح نتائج الدراسة التي قام 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 إلا وهما البنى أو المنظمات الميكانيكية أو المنظمات العضوية".²

"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 أنّ عملية اتخاذ القرار تتم بشكل لا مركزي والحصول على الامتيازات مرتبطة أساساً بالمساهمة الفردية.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة، ط1، 2000، ص 53.

² خليل حسن الشماع وآخرون: مرجع سابق، ص 84.

البنى الميكانيكية: تتميز هذه البنى بقواعد واضحة ومحددة كالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات بإنجاز 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 عقلانيا ورشيد، متخصص ونمطي، أما حل النزاعات فيها فيتم عن طريق السلم الإداري".¹

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

تعقيب:

مما سبق يمكن القول أن أعمال " برونز وستولكر " حول بنية المنظمات أنهما لا يعتبران بأن أحد هذين 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 كلياً ولا عضوية كلياً، وإنما تحاول أن تتموضع بحيث تميل إلى هذا الاتجاه أو ذاك، وأن المشكلات الخاصة بسير العمل والمنافسة تظهر عندما تبنى هذه المنظمة أو تلك بنية تتلاءم والمحيط الذي يتواجد فيه.

¹ عمر سعيد، مقدر الخليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003، ص 41.

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 وتتنوعها، غير أن لكل نظرية أهمية بالغة من حيث إسهامها في إثراء موضوع الدراسة أي أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية.

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية.

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية.

ثامناً: مكونات الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.

عاشراً: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية.

إحدى عشر: مراحل تكون الثقافة التنظيمية.

أثنتا عشر: تغير الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من بين الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة من قبل الكثير من الباحثين بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها في العديد من مجالات، خاصة في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من أهم العوامل الأساسية والمحددة لنجاح المؤسسات وفشلها، وهذا ما دفعنا إلى التوسع في هذا الموضوع ونتناول في هذا الفصل أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية واستعراض بعض جوانبها المتعلقة بها من حيث أنواعها خصائصها ووظائفها.

أولاً: تطور استعمال الثقافة التنظيمية:

"استعمل مصطلح ثقافة التنظيمية لأول مرة من الصحافة المتخصصة في سنة 1980، كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business weem وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثين TE Deal , A. Akenandy سنة 1982 بكتاب تحت عنوان corpocte culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر " هوفسيتد" أن مصطلح " الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل " هوفسيتد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة 1982 corpote cultue Deal+ kendany وكتاب البحث عن الامتياز " للبراز" و"وترمان" 1982 in search of ecellence kenely

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية سلوك الأفراد ومستويات إنتاجياتهم وإبداعهم.

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات البيانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراته الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص لأهمتها فيما يلي:

1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- إيجاد الشعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكية وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير

¹ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 140.

الأداء المتميز .

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم وكذلك تشجع السلوك الايجابي، والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل¹.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص منها:

الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المدربين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار). الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة). والجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص 316، 317

الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر لأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹

رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين الثقافات، من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومتقدات واتجاهات وطرق تفكير العاملين، وتصنف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون حيث نجد العالم charles gandy ميز بين أربعة

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 407.

أنواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد.

1- ثقافة القوة:

وهي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثير كبيرين وبطبيعته جميع العاملين وحبونه، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة.

2- ثقافة الدور:

وهي ثقافة منظمة تغرس قيم الاحترام وطاعة أصحاب أدوار أو مركز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهي أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا للقوة والشرعية، كما أن هذه الثقافة غير مرنة، بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة.¹

3- ثقافة الفرد:

وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط أنظار تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين قائد أو خبير بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير، وأوضح ما تكون في المنظمات السياسية أو الفنية، ومثل هذه المنظمات تعتمد أساسا على الفعل السياسي كوسيلة تأثير.

4- ثقافة المهمة:

وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة وترتكز على المرونة والقدرة على التكيف، وتعطي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه، ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والإبداعية التي

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات وآخرون: نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 293.

تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليس على دور أو شخص معين، أي أنها ثقافة تهتم بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.¹

خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية:

تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد عمل والسلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر أساسية:

أ- ثقافة المجتمع:

" تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها".²

« فتقافة التنظيم وهياكله تحمله بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان ولأعلام الطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وإنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد

يتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تتم بشكل مستقل عن الثقافة الوطنية الموجودة في الدولة التي تنشأ فيها، فالأمم لها سمات ثقافية واجتماعية محددة تكتسبها على مر السنين.

ب- طبيعة العمل أو قطاع النشاط:

يوجد تشابه بين الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعنى هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها مقننة في نفس الوقت في

¹ أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص 69، 70

² أبو بكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية (مدخل التحقيق، الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 94.

معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، 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، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط.

وبتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها ... مما يجعلنا نلاحظ تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه.¹

ج- الشخصية وقيم لرواد والمؤسسون:

" تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها.

فأي مؤسسة تنشأ انطلاقاً من وجود شخص لديه فكرة عن مشروع معين، ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف محدد يريد تحقيقه، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة، حيث قيم تجسيد فكرة مشروع المؤسسة كما هي في ذهن المؤسس، مما يجعل من الطبيعي أن يقوم من البداية بنقل أفكاره وتجاريه وقيمه ومعتقداته وسلوكه إلى المؤسسة التي قام بإنشائها والأفراد الذين التحقوا بها. فهو الذي يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه، والذين يكونون عادة متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم وما هو مقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة ككل".²

¹ إبراهيم وتهامي، ناجي لثيم وآخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، ط1، 2013، ص 82

² المرجع السابق: ص 83.

د- ثقافة المنصب أو المهنة:

"يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

هذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أقسام المنظمة نفسها.¹

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في 4 وظائف رئيسة هي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

¹ أبو بكر مصطفى محمود: مرجع سابق، ص 95.

3- تعزز استقرار النظام:

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث هذه الأشياء على هذا النحو؟.

ويتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/ الاسمنت الذي يربط الأفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المسبق الثابت في العمل.¹

بالإضافة إلى الوظائف السابقة للثقافة التنظيمية يحدد كل من " كريبتير" و"كينيكى" وظائف أخرى تتمثل في:

- تعطي للأفراد العاملين بالمنظمة هوية منظميه تميزهم عن غيرهم من العاملين في منظمات أخرى.

- تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة.

- تعزز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة.

- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.²

سابعاً : محددات الثقافة التنظيمية:

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية:

1- التاريخ والملكية:

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص ص 260، 261

² عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 90.

"يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادة تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر عن ثقافتها السائدة في المنظمة.

2- الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في لمواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

3- التكنولوجيا:

تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية.

5- البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، كذلك ثقافتها المميزة للإدارة يصعب

عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح".¹

ثامنا: مكونات الثقافة التنظيمية:

" إن الاختلاف الذي ظهر في تعريف الثقافة التنظيمية كما أشرنا إليه سابقا. كان من المفروض أن يجار به اختلاف في تحديد مكوناتها، لكن وعلى العكس من ذلك فإن أغلب المهتمين بالثقافة التنظيمية يتفقون إلى حد كبير في تحديدهم مكوناتها وسنعرض فيما يلي هذه المكونات:

أ- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ".²

أما القيم التنظيمية فهي تعبر عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية وهي توفر المعايير التي تتخذها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي، والتي تحفز بها الأفراد وهي بمثابة معتقدات طويلة لأجل يصعب تغييرها، ولا يمكن البرهان أو عدم البرهان عليها، ومنه فالقيم التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي نوع من أنواع السلوك يكون مقبولا.

وتمثل القيم التنظيمية القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث هذه القيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... إلخ".³

¹ بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 345، 346

² سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي من منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008، ص 312.

³ المرجع السابق، ص 313.

ب-الاتجاهات التنظيمية:

" تمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجهها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة، وتعرف بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية".¹

" ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها، ذلك أن التعرف على الاتجاهات والأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الأهداف أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة".²

وتعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي، وذلك لأن الإنسان العامل يأتي للمنظمات الإدارية وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والتي لا بد لها أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، لذلك من المهم جدا أن يتفهم المديرون الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم لمنظمات العمال حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها.

ج-المعتقدات التنظيمية:

"المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو انه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة من جهة أخرى، هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 168.

² عبد المعطي محمد عساف: البنوك الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1994، ص ص 129، 130.

سيكولوجيا عن التنظيم مما يسبب نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة".¹

د- العراف التنظيمية:

"العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة، وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها، وتتعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال ويلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي.

أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، من ذلك مثلا التزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه العراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع".²

و- التوقعات التنظيمية:

"تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية".³

تاسعا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

"لقد قام كل من أوربي لي شاتمان كالدولي بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية:

1-الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.

¹ محمد قاسم القريوتي:المرجع السابق، ص ص 168.169.

² مرجع سابق، ص 169.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 313.

2-الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.

3-الاحترام: من ضمن أبعاد الثقافة التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.

4-توجيه الناتج للمستهدف: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.

5-التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة.¹

6-توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.

7-التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض والمؤسسات الكبيرة يتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسان من الثقافة وهما:

*الثقافة السائدة(الرئيسية): وتتمثل بالقيم الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، وتشكل هوية واضحة للجميع.

*الثقافة التنظيمية(الفرعية): وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام والإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للتنظيم.²

عاشرا: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية:

"تشكل ثقافة المنظمة في ضوء وجود تفاعل مستمر لمجموعة من العوامل والمتغيرات، ومن أهمها:

- القيم المشتركة لأفراد المنظمة وخاصة التي يحملها قادة الرأي فيها، والتي تتمثل في أهداف المنظمة ورسالتها ومبادئها واستراتيجياتها وتوقعاتها.

¹ ناجي بوطون، سليم وآخرون: سوسيولوجي المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص ص 129-130.

² مرجع سابق، ص 131.

- الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تتعكس خصائص ذلك الهيكل وطبيعته على خطوط السلطة وطبيعة المسؤوليات وأنماط اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية لأفراد المنظمة، حيث إن الفرد يتجه غالبا إلى المنشأة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها".¹

إحدى عشر: مراحل تكون الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية في أي منظمة من خلال أربع مراحل رئيسية هي:

- المرحلة الأولى:

" وفيها تركز المنظمة في بداية تكوين ثقافتها باختيار قائد لها يتولى القيادة فيها، مما يمثل نوعا من المؤشرات على مجموعة من القيم والمعايير السائدة بها، وتعتبر موجها جيدا لتكوين ثقافة المنظمة ذاتها.

- المرحلة الثانية:

وتضمن هذه المرحلة تكوين وترسيخ العلاقات بين العاملين بالمنظمة واحتواء العاملين ومحاولة جذبهم وتكوين انتماءاتهم للمنظمة مما يدفع الأفراد لبذل جهودا أكبر وإظهار بعض مظاهر الالتزام بمعايير المنظمة".²

- المرحلة الثالثة:

"وفيها تبحث المنظمة عن فكرة الاستقرار مع البحث عن طريق التطوير، مما يضيف إلى المنظمة كثيرا من عناصر ثقافتها، إلا أن بعض تلك العناصر قد تتعارض مع الأهداف الأولية للمنظمة مما يعرض استقرارها

¹ حسين التهامي: التفكير الابتكاري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص ص 69-70.

² سعاد نايف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 121.

للحظر في بعض الأحيان.

- المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تسعى المنظمة نمو آلية التغيرات والظروف المتغيرة في بيئتها المحيطة، بل ومحاولة التكيف معها والسيطرة عليها في بعض الأحيان بمزيد من المرونة والتوافق بحثا عن فكرة الاستقرار مع النمو في ذات الوقت".¹

اثنتا عشر: تغيير ثقافة المنظمة:

"تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالاستقرار والثبات النسبي، ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل العكس إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية:

- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة تؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.

-دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.

-حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.

-قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت الثقافة قوية يلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.

-وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.

-كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة فالتغيير يكون أصعب فيما إذ كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة".²

¹ مرجع سابق: ص 122.

² زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 314، 315.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل 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 الرابع: الولاء التنظيمي

تمهيد:

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي.

ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

ثالثاً: عناصر الولاء التنظيمي.

رابعاً: أنواع الولاء التنظيمي.

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي.

سادساً: مؤشرات الولاء التنظيمي.

سابعاً: أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

تاسعاً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي.

عاشراً: قياس الولاء التنظيمي.

إحدى عشر: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، حيث يعد المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاء منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم، وهذا ينعكس على فعالية كفاءة المنظمة لكسب ولاء عمالها وإشباع رغباتهم وأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:

- إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين 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 التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.¹

- تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبدله إدارة المنظمة.

- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء بها مستمرا طالما استمرت المنظمة بأداء دوارها، في تحقيق أهداف أغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.

- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معنوية في الغالب.

- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدف من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.²

ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

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

1-مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه لمرحلة 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.³

¹ محمد حسن رسمي: سلوك تنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 105.

² المرجع السابق، ص106.

³ هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 163.

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

3-مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل النسبة السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزدهر الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نحو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقيم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.¹

بالإضافة إلى المراحل السابقة فقد حدد كل من مودي وبورتر في دراستهما عام 1982م أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

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

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

3- مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتضمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.²

شكل رقم (02): مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبور تر.

مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الترسخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم.	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له.	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي يكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة.

المصدر: زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص210.

¹ المرجع السابق: ص ص 164، 163.

² زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص210.

ثالثاً: عناصر الولاء التنظيمي:

"لقد أكد الباحثون والدارسون على أن الولاء التنظيمي له ثلاث عناصر تكونه ومن هؤلاء الباحثين نجد "مونداي" وزملائه في ثلاث أسس وهي:

1- الاعتقاد ويعني الإيمان والشعور الفوري بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2- الاستقرار ويعني الاندفاع بأقصى جهد داخل المنظمة.¹

3- الاستمرار وهو الرغبة القوية في الاستمرار في المنظمة.

"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 التي تظهر من خلال الأنشطة التي يقوم بها.

3- الإخلاص والذي يعبر عن الرغبة الأكيدة لدى الفرد بالاستمرار في البقاء في المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها".²

رابعاً: أنواع الولاء التنظيمي:

لقد نصت الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث أنماط تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وقد اتفق الباحثون بأن هذه الأنماط كالاتي:

1- **الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي:** يشير إلى ارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

2- **الولاء المستمر أو الاستمراري:** يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة له.

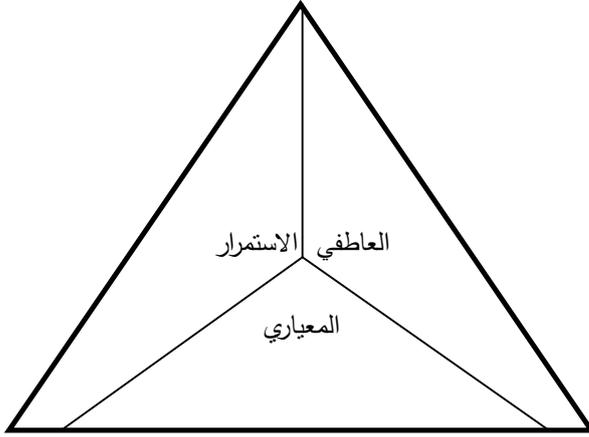
3- **الولاء المعياري:** والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة بالاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجوده بدافع ومنطق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة ويبين الشكل التالي الأنماط الثلاثة كالاتي:³

¹ محمد نجيب عناصري: 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، ص172.

² محمد جامدات: قيم العمل الالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص65.

³ أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص 311، 312.

الشكل رقم 03: أنماط الولاء التنظيمي



المصدر: أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص 311، 312.

خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعد واحد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

1-الولاء الإتجاهي: يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

2-الولاء السلوكي: فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة سلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

3-الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد القيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

4-الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.¹

سادسا: مؤشرات الولاء التنظيمي:

1- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.

2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.

¹ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص 155.

- 4- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- 5- الحديث عن المنظمة بكل الحيز بواسطة العاملين.
- 6- الدفاع عن المنظمة في أي نقد أو هجوم.
- 7- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- 8- ارتفاع معنويات العاملين.
- 9- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- 10- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان".¹

سابعاً: أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي:

- 1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- 2- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- 3- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- 4- إن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة بحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال".²
- 5- إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- 6- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- 7- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- 8- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة".³

¹ المرجع السابق: ص 51.

² مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص 49.

³ المرجع السابق: ص ص 49، 50.

ثامنا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

1- العوامل الشخصية: "يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي:

1-1- العمر: العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاءً لتنظيماتهم.

1-2- الجنس: النساء أكثر ولاءً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذه الصغیر غير حاسم.

1-3- المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاءً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

1-4- مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

1-5- المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

2/ العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية أهمها:

1-2- الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.¹

2-2- نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.

2-3- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

3- خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء والتنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص428.

4/ العوامل الخارجية: أن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية)، لها تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون".¹

تاسعا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- "تهاون الإدارة في اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم الالتزام لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأنه في منظمة لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم: إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم: بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية".²

عاشرا: قياس الولاء التنظيمي:

إن عملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى في الفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.³

3- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن تم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الفرد يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى

¹ المرجع السابق: ص ص 428.429.

² المرجع السابق: ص ص 430، 431.

³ هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص 169.

الأفراد وهذه الآثار الايجابية 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.

5/ 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".¹

إحدى عشر: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1- نموذج اترينيوني: يعد من النماذج الرائدة حول الولاء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الولاء يتخذ ثلاث أشكال:
1-1-الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

1-2-الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمتها وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

1-3- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، فاندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته".²

2-نموذج ستيرز: "يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات وتقوي ميل الفرد للاندماج لمنظمتها ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور، الرضا عن العمل، الولاء التنظيمي، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر .

3-نموذج ستاووسلانيك: يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي. فالأول يتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية أما النوع الثاني أي

¹ المرجع السابق: ص ص 169، 170

² أحمد محمد سعيد شيايب، عنان أحمد حمور: مرجع سابق، ص 318.

الولاء السلوكي تقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء لـ "بيكر" والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي بالذات والخبرات الماضية نحدد السلوك الحالي داخل المنظمات".¹

4- نموذج سيطفتز وزملائه: حيث نجد أنهم قسموا الولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

4-1- الاتجاه التبادلي: يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، فهو يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين.

4-2- الاتجاه النفسي: يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي للفرد اتجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

5- نموذج كانتر: يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة ولاءات (الولاء المستديم، الولاء التلاحمي، الولاء الرقابي)، وهذه الأنواع من الولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد، وترى أن هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها.²

6- نموذج ألين وماير: "حيث يميز بين ثلاثة عناصر للولاء على النحو الآتي:

6-1- الولاء العاطفي: ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، والذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة.

6-2- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة.

6-3- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابغاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم.

7- نموذج الثقافة التنظيمية: فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب، وبذلك فإن هذا النموذج ركز على جانب نتائج الولاء التنظيمي، وباعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد من المحددات

الأساسية للانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي".³

¹ المرجع السابق، ص ص 318، 319.

² لمرجع السابق، ص ص 320، 322.

³ المرجع السابق، ص ص 321، 322.

من خلال طرحنا لهذا الفصل أردنا أن نعطي نظرة عن الولاء التنظيمي الذي يعتبر عنصرا هاما وأساسيا في الربط بين العمال ومنظماتهم، بالإضافة إلى اعتباره عاملا هاما لقياس مدى التوافق بين المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال قياس مدى إخلاصهم لمنظماتهم وانتمائهم لها، واستمرارهم بها لفترة أطول من الزمن وهو ما يضمن للمنظمات نجاحها وزيادة فعاليتها وإنتاجها.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: المنهج

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الإستمارة

ثالثاً: العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

الإجراءات المنهجية عبارة عن الخطوات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في هذه الدراسة، انطلاقاً من تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات وكذلك العينة.

أولاً: المنهج:

لكل دراسة علمية منهج علمي تسيّر عليه وعليه يعد المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية موضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث"¹

"غير أن اختيار الباحث المنهج الدراسة لا يكون عشوائياً، بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك قصد بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا ما دفعنا إلى اختيار المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: "أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة"².

"هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه الباحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل"³.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين لها الباحث في عملية بحثه والتي، يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بعرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى نتائج دقيقة.

1-الملاحظة: "هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي، أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات"⁴

¹ خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص119.

² بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص115.

³ حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص49.

⁴ أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص131.

"فالملاحظة هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بالملاحظة، العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية".⁵

2-المقابلة: "تعتبر المقابلة أداة تسمح للباحث الحصول على معلومات إضافية التي قد نحصل عليها أثناء الملاحظة أو باستخدام الإستمارة أو أدوات أخرى، والمقابلة تتم بين الباحث وبين فرد أو مجموعة أفراد من عينة البحث، يقوم فيها الباحث بطرح عدد من الأسئلة المهمة والدقيقة ويسعى من خلالها إلى الحصول على بيانات ومعلومات عميقة ومهمة تسهم في تفسير الظاهرة أو المشكلة وبالتالي تعميمها".⁶

3-الإستمارة: "وتعتبر الإستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إلا عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".⁷

ثالثاً:العينة:

"يعرفها موريس أنجريس بأنها: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي".⁸

-وتعرف العينة على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين".⁹

⁵المرجع السابق، ص131.

⁶وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص108.

⁷رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية لبحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص182.

⁸موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص209.

⁹المرجع السابق، ص201.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ومعتمدين بذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستمارة والمقابلة، إضافة إلى العينة التي ساعدت في معالجة الموضوع.

الفصل السادس: دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة

تمهيد

1- نقد الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية

2- نقد الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي

تمهيد:

بدل من القيام بالدراسة الميدانية بدلا عنها قمنا بتقديم دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة، تطرقنا من خلالها إلى نقد ما جاء من نقائص في الدراسات السابقة وقمنا بتحليل نتائج تلك الدراسات، واستعنا بها في إثبات صحة الفرضيات ثم تناولها في الدراسة الحالية.

1- الدراسة التحليلية النقدية التي تناولت الثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: (الثقافة التنظيمية):

الانتقادات الموجهة للدراسة العربية الأولى بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

العنوان: عنوان الدراسة محدد، لأن الباحث في دراسته تناول كلا المتغيرين ألا وهما (الثقافة التنظيمية الإدارية الإلكترونية).

بالإضافة إلى ذلك حدد مجتمع الدراسة (وزارة التعليم والتعليم العالي)، ومكان إجرائها (محافظات غزة)، ونوع الدراسة والتي كانت دراسة تطبيقية.

الإشكالية: ما دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ إشكالية الدراسة محددة، حيث نجد أن الباحث في دراسته وأثناء صياغته للإشكالية متضمنة لكلا المتغيرين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما وظف الرابط والغرض منه البحث عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- من خلال فرضيات هذه الدراسة يتضح أنه من الأحسن لو صاغ الباحث الفرضية الرئيسية والتي من المفروض أن تكون كالتالي: للثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، كذلك من خلال هذه الفرضيات أن الباحث اعتمد على المفاهيم التالية: المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف

التنظيمية كمؤشرات للثقافة التنظيمية والأصح أنها مؤشرات للقيم التنظيمية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك لم يقم الباحث بتفكيك المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) إلى مؤشرات.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي ولكن بطريقة الحصر الشامل.

العينة: استخدم الباحث المسح الشامل إذ أنه لا توجد عينة بل هناك حصر شامل وليس مسح شامل لأن الدراسة تمت على مؤسسة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وليس مسح شامل لجميع الوزارات.

أدوات جمع البيانات: أشار الباحث إلى أنه استخدم أداة واحدة فقط، وهذا غير صائب، إذ لا بد له أن يقوم بالملاحظة البسيطة ولكنها علمية، حيث يقوم فيها بملاحظة الموظفين وكذلك إجراء مقابلات معهم حتى يصل في النهاية إلى بناء استمارة.

النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.

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

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

من خلال نتائج الدراسة نجد أن الباحث أجاب عن التساؤل والفرضيات الفرعية المطروحة في بداية الدراسة، إلا أنه لم يكن هناك تفصيل كامل للنتائج، كما نجد أن الباحث أشار إلى نتائج أخرى ذات أهمية منها:

- أن القيادة في هذه المؤسسة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ظهر فيها بعض السلبيات من بينها عدم العمل بمبدأ المشاركة وعدم تحفيز الموظفين وتشجيعهم على روح المبادرة وهذا ما يتضح من خلال النتيجتين التي توصل إليهما واللذان مفادهما:

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

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

- الدراسة الثانية:

- الانتقادات الموجهة لدراسة العربية الثانية بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

العنوان: عنوان الدراسة محدد، لأن الباحث في هذه الدراسة تناول كلا المتغيرين ألا وهما (الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) بالإضافة إلى ذلك نجده حدد مجتمع الدراسة ومكان إجرائه كذلك بين الباحث نوع البحث الميداني.

الإشكالية: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟

التساؤل محدد، حيث نجد أن الباحث في صياغته السؤال الإشكالية تقيّد بما هو موجود في عنوان الدراسة، وبالتالي كانت صياغته للإشكالية كانت لكلا المتغيرين أولاً وهما المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، كما وظف الرابط والذي كان مضمونه البحث عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفرضيات:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في الفرضية الأولى نجد أنها تصلح كفرضية رئيسية وليس كفرضية فرعية وذلك لأنها تحتوي على كلا المتغيرين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أما فيما يخص الفرضية الثانية نجده أيضا لم يوظف مؤشرات كلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يوضح لنا درجة ارتباط ظاهرة مع ظاهرة أخرى، أي درجة ارتباط المدخلات مع المخرجات بمعنى درجة ارتباط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

العينة: استخدم الباحث المسح الشامل لـ 240 موظف، فالصحيح أنه لم يتم بالمسح الشامل للوزارة التابعة لهذه الهيئة، ولكن قام بعملية حصر شامل الهيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث في دراسته أداة واحدة وهي الاستمارة وهذا غير صائب أن يصل إلى مرحلة بناء الاستمارة ولم يعتمد على أدوات أخرى لجمع المعلومات، أي أنه اعتمد على الملاحظة وإن كانت ملاحظة بسيطة، ولكنها علمية إضافة إلى ذلك إجرائه للمقابلة مع المسؤولين والإداريين داخل المؤسسة، كي يزودونه بالمعلومات العامة عن المؤسسة مع بعض الإحصائيات.

النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

- أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام وهي: (العمل، الكفاءة، فرق العمل).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافية التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

من خلال هذه النتائج نجد أنه لم يكن هناك تفصيل كامل في النتائج بالإضافة إلى ذلك لم يصل في النهاية إلى الإجابة عن الفرضيات التي صاغها مسبقا، وأيضا نجد أن الباحث قدم إجابة لم يطرحها في إشكالية الدراسة وهذا ما يتجلى لنا من خلال النتيجة الثانية والتي مفادها أن أهم القيم المكونة للثقافة

التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، فرق العمل) كان من الأفضل اتخاذ هذه المؤشرات كمؤشرات للفرضية الفرعية.

- الدراسة الأولى:

- الانتقادات الموجهة للدراسة الجزائرية الأولى بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على أداء العاملين بالمؤسسة" دراسة ميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.

العنوان: عنوان الدراسة محدد لأن الباحث في دراسته تناول المتغيرين وهما الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك نجده حدد لنا مجتمع الدراسة ومكان إجراءها، كما حدد لنا نوع الدراسة.

الإشكالية:

- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط؟

حيث نجد أن الباحث في صياغته للإشكالية تقيّد بما هو موجود بعنوان الدراسة، حيث كانت صياغته للإشكالية متضمنة لكلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية، أداء العاملين)، كما وظف الرابط والذي كان مفاده إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.

التساؤلات الفرعية:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟
 - هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟
 - هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟
- فيما يخص التساؤلات الفرعية نجد أنها محددة حيث أنها تضمنت كلا المتغيرين وقد قام الباحث بتفكيكها إلى مؤشرات (الثقافة التنظيمية والأداء).

الفرضيات الفرعية:

- نمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم لتحقيق أهدافها.
- فيما يخص الفرضية الثانية نجد أن الباحث وظف مؤشرات (الثقافة التنظيمية) وفي المقابل أهمل مؤشرات المتغير التابع (الأداء).

أهداف الدراسة:

- يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وتحقيق إنتاجية أفضل.
 - فتح المجال للدراسات أخرى سوسيولوجية.
 - معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
 - معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد.
- فيما يخص الهدف الأول لم يبين كيف تساعد هذه الدراسة في تحقيق أهداف المؤسسة، أما فيما يخص الهدف الثاني نجد أن الباحث وظف معلومات والتي تحتل الصواب أو الخطأ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الهدف الثالث أنه ليس بالضرورة أن تقوم هذه الدراسة بفتح المجال لدراسات أخرى سوسيولوجية أما فيما يخص الهدفين الأخيرين نجد أنهما صحيحان ويندرجان ضمن الأهداف العملية.
- المنهج:** استخدم الباحث المنهج الوصفي، لأنه يوضح لنا درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، أي درجة ارتباط المدخلات مع المخرجات وبالتالي درجة ارتباط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (الأداء).

العينة: اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية البسيطة لـ 187 عامل وكانت محددة لأن مجتمع البحث معروف ومتجانس.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث أداة الملاحظ والاستمارة ونجد أن الباحث في جمعه للمعلومات اعتمد على الملاحظة والاستمارة وأهمل أداة المقابلة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

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

- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعى عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.

- أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.

- سعي المؤسسة إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها إستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

- أن العمل الجماعي يعتبر مفيد للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعيته نحو الإنجاز وتحقيق أداء أفضل.

لم يعط تفضيلا كامل للنتائج، حيث نجد أن الباحث في طرحه للنتائج كان طرحا سطحيا يفتقر للتحليل العلمي، بالإضافة إلى ذلك لم يبين لنا في النتيجة الثانية كيف تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها، أما بالنسبة للنتيجة الثالثة فهي ليست نتيجة فهي تعبر عن مفهوم الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى النتيجة الرابعة والتي مفادها أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة، فما هي علاقة الولاء كنتيجة توصل إليها الباحث بالفرضية التي انطلق منها فالباحث لم يوضح كل هذا في دراسته.

الدراسة الثانية:

- الانتقادات الموجهة للدراسة الجزائرية الثانية بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة لفئة شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ترابي بوجمعة بيشار.

العنوان: عنوان الدراسة محدد، حيث نجد أن العنوان واضح ومضبوط، لأن الباحث تناول كلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي)، كما حدد مجتمع لدراسة ومكان إجرائها، إضافة إلى ذلك حدد نوع الدراسة.

التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟

التساؤل الرئيسي محدد، فالباحث في صياغته لإشكالية الدراسة تناول كلا المتغيرين، المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما نجده وظف الأثر بغرض معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

من خلال هذه الفرضيات يمكن اعتبار الفرضية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد" فرضية رئيسية وليست فرعية لأنها تتضمن متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي)، كما نجد أن الباحث في دراسته لم يحلل مؤشرات الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الفرضية الثانية، كما نجد أن الفرضية الثالثة لا يمكن اعتبارها كفرضية بل كنتيجة من نتائج الدراسة التي يمكن أن يتوصل إليها في نهاية الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبارها فرضية غامضة وماذا يقصد بالجانب المعنوي للثقافة التنظيمية.

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، غير صحيح لأن الأثر يقاس بالمنهج التجريبي وليس الوصفي، لأن التجريبي يتضمن مجموعتين الأولى ضابطة والأخرى تجريبية.

العينة: استخدم الباحث العينة العشوائية لـ 60 فرد وهذا غير محدد لأن الباحث في هذه الدراسة لم يوضح نوع العينة العشوائية هل هي عينة عشوائية بسيطة، منتظمة، طبقية، عنقودية.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث في دراسته أداة واحدة وهي الاستمارة، وهذا غير صحيح في البحث الميداني الذي يجب على الباحث الاعتماد على أدوات متنوعة لكي يصل إلى تطبيق الاستمارة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي بالنسبة لفئة شبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وجدنا أن التصور الإيجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي حوالي 3.345 بالانخفاض والمقدر بالمتوسط 2.921، وهذا ما يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي 2.622.

لا يوجد تفصيل كامل للنتائج، كما أنه أعطى قيم غير مضبوطة.

2- الدراسة التحليلية النقدية التي تناولت الولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: (الولاء التنظيمي):

الانتقادات الموجهة للدراسة العربية الأولى بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية لقطاع غزة.

العنوان: العنوان محدد، لأن الباحث في دراسته تناول كلا المتغيرين (ضغوط العمل، الولاء التنظيمي) بالإضافة إلى ذلك حدد مجتمع الدراسة (المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني)، ومكان إجرائها (قطاع غزة) كما حدد نوع الدراسة.

التساؤل الرئيسي: - ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟ التساؤل الرئيسي محدد، حيث نجد أن الباحث في صياغته لسؤال الإشكالية تقيد بمتغيرات الدراسة التي كانت تتضمن متغيرين متغير مستقل (ضغوط العمل) ومتغير تابع (الولاء التنظيمي)، بغرض معرفة أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.

من خلال الفرضية يتبين لنا أنها غير صحيحة لأن الباحث في طرحه للتساؤل الرئيسي والذي كان مفاده: "ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة وهذا ما يتناقض مع الفرضية المطروحة، حيث نجده في تساؤله يبحث عن الأثر أما في صياغته للفرضية نجده يبحث عن العلاقة وهذا ما يؤدي إلى التناقض لأن الأثر لا يقاس بالعلاقة، أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية، التربة، الراتب، السكن. تعتبر محددة، كما نجد الباحث في صياغته لهذه الفرضيات لم يقم بتفكيك متغيرات دراسته (ضغوط العمل الولاء التنظيمي) إلى مؤشرات وعدم صياغته للفرضية الرئيسية.

أهداف الدراسة:

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

فيما يخص الهدف الثالث فهو غير صائب لأن الباحث في دراسته يهدف إلى التعرف على الفروق والأثر وليس البحث عن العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي، أما فيما يخص بقية الأهداف فيمكن اعتبارها صحيحة وفي صميم الدراسة، إضافة إلى ذلك نجد أن أجلها هي أهداف نظرية.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي وهذا غير صحيح فالباحث لم يوفق في اختبار المنهج المناسب، لأن الأثر يقاس بالمنهج التجريبي وليس الوصفي، وبالتالي لا يمكن تطبيقه في العلوم الاجتماعية.

العينة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، فهي محددة.

أدوات جمع البيانات: أشار الباحث إلى أنه استخدم أداة واحدة وهي الاستمارة وهذا غير صائب لأن الباحث عند قيامه بالدراسة لابد له أن يستعين بأدوات أخرى لجمع المعلومات فهو لا يكفي بأداة واحدة إذ لابد عليه أن يقوم بملاحظات ولو بسيطة ولكنها ملاحظات علمية والتي تفيده في عملية التحليل، كذلك إجرائه لمقابلات مع المسؤولين الذين يوجهونهم في عملية تطبيق الاستمارة.

النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، وهذا راجع إلى عدم قدرة المدراء في تكوين رؤية حول عبء العمل، وعدم تكوين رؤية حول بيئة العمل المادية.

- أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع، ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الشخصية والوظيفية.

وجد أن الباحث قد أجاب عن أهداف الدراسة وكذلك إشكالية بحثه وهذا ما تتجلى في النتائج التي توصل إليها في نهاية دراسته.

الدراسة الثانية:

الانتقادات الموجهة للدراسة الثانية بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"

العنوان: عنوان الدراسة محدد لأن الباحث في دراسته تناول كلا المتغيرين وهما (الأنماط القيادية، الولاء التنظيمي) إضافة إلى ذلك حدد منهج مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) ومكان إجراءها (الجامعات الأردنية الخاصة) إلا أن الباحث لم يحدد لنا نوع الدراسة التي قام بها.

التساؤل الرئيسي: ما هي علاقة أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والمتساهل) لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟

التساؤل الرئيسي صياغته كانت صياغة غير صحيحة لأنه لا يمكن أن يشير إلى الأنماط القيادية (النمط الأتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) في التساؤل الرئيسي بل بإمكانه استخدامها كمؤشرات في الفرضيات الفرعية، بالإضافة إلى ذلك أنه في عنوان الدراسة تطرق إلى الأثر في المقابل نجده في التساؤل الرئيسي يبحث عن العلاقة وهذا ما يدل على وجود تناقض بين عنوان الدراسة والتساؤل الرئيسي

إضافة إلى ذلك أنه سؤال فضفاض وغير محدد، ذلك لأنه تناول متغير القيادة بعدة أنماط إذ بإمكانه تناول نمط واحد من أنماط القيادة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

يتضح من خلال صياغة الباحث للفرضيات أنها صياغة غير صحيحة لأن فرضيات الدراسة لا تتناسب مع عنوان الدراسة لأن عنوان الدراسة كان بصدد البحث عن الأثر في حين نجد فرضيات الدراسة كان مفادها التعرف عن العلاقة إضافة إلى ذلك أن الباحث لم يفكك متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية الولاء التنظيمي) إلى مؤشرات.

المنهج: قام الباحث بالاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي وهذا من غير الصائب فالمنهج هنا هو المنهج التجريبي لأن الأثر لا يقاس بالمنهج التحليلي الإحصائي بل بالمنهج التجريب، كما نجد الباحث لم يحدد لنا نوع العينة التي اعتمدها.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث أداة واحدة والتي تتمثل في أداة الاستمارة، وهذا غير كافي في البحوث العلمية، إذ أنه لا يمكن للباحث أن يصل إلى مرحلة تطبيق الاستمارة دون أن يستعين بالملاحظة والمقابلة.

النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- توجد درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

- يوجد اختلاف في استخدام أنماط القيادة حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداما هو النمط الديمقراطي وهذا ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي.

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء التدريس نظرا لأن ذلك النمط من القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

- علاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بأبعاد الولاء التنظيمي مختلفة فهي سلبية مع الولاء العاطفي والأخلاقي حيث أن هذه الحالة من النمط الأوتوقراطي ظهر أعضاء هيئة التدريس أقل إخلاصا وأقل اعتزازا بجماعاتهم وأقل التزاما اتجاه زملائهم وجماعاتهم.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وهذا لأن هذا النمط يتناسب مع العمل الأكاديمي الذي يتطلب المشاركة في صنع القرار.

- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي، بينما لم تظهر الدراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي المستمر.

- توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- توجد علاقة بين نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام والولاء العاطفي والأخلاقي ولم يثبت ذلك مع الولاء التنظيمي المستمر.

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته يتضح أنه أجاب عن فرضيات الدراسة في نطاق العلاقة وليس بصدد البحث عن الأثر كما هو موضح في عنوان الدراسة.

الدراسة الأولى:

الانتقادات الموجهة للدراسة الجزائرية بعنوان: " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين " دراسة ميدانية للمؤسسة الناقلة للكهرباء سنولغاز عنابة.

العنوان: عنوان الدراسة محدد مضبوط، حيث نجد أن الباحث تناول كلا المتغيرين (النمط القيادي الولاء التنظيمي)، بالإضافة إلى ذلك حدد مجتمع الدراسة (المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز) ومكان إجرائها (عنابة)، كما حدد نوع الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

- هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سلونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟

- ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟

من خلال هذه التساؤلات نجد أن التساؤل الأول، تناول فيه متغير واحد وهو القيادة وأهم المتغير الثاني الولاء التنظيمي، أما باقي التساؤلات فهي تناولت كلا المتغيرين إضافة إلى ذلك عدم وجود تساؤل رئيسي لهذه الدراسة.

المنهج الوصفي: استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو منهج مناسب لمثل هذه الدراسة، لأنه يوضح درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة أي درجة ارتباط المدخلات مع المخرجات وبالتالي درجة ارتباط المتغير المستقل (النمط القيادي) أو المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

العينة: استعمل الباحث العينة الطبقية 25% من العدد الإجمالي لـ 300 عامل فهي عينة محددة.

أدوات جمع البيانات: استعمل الباحث أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة، الاستمارة، حيث نجد أن الباحث اعتمد على العديد من الأدوات لجمع المعلومات وهذا ما يساعده على تحليل النتائج.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال، مما يؤدي إلى استمراره في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

- المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين وهي: مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية.

من خلال هذه النتائج حيث أن الباحث توصل إلى إجابات للتساؤلات المطروحة في بداية الدراسة، كما نجد أنه حدد النمط القيادي الذي له علاقة بالولاء التنظيمي ألا وهو النمط الديمقراطي الذي من خلاله يمنح العامل الشعور بالثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصال مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء على عكس النمط الأوتوقراطي، الذي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تطبيقه لمبدأ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤثر سلبا على أداء العمال واتجاهاتهم نحو منظماتهم إضافة إلى ذلك نجد أنه حدد المتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتتمثل في مدة الخدمة والسن والحالة الاجتماعية.

الدراسة الثانية:

الانتقادات الموجهة للدراسة الجزائرية الثانية بعنوان: " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز " دراسة ميدانية بولاية عنابة.

العنوان: عنوان الدراسة محدد فالباحث في دراسته تناول كلا المتغيرين ألا وهما (التغيير التنظيمي الولاء التنظيمي) إضافة إلى ذلك حدد مجتمع الدراسة (موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز) غير أنه أهمل تحديد مكان إجراء هذه الدراسة وأيضا لم يحدد نوع الدراسة والتي هي دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة.

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 لدى الموظفين تبعا لصفات الشخصية؟

نجد أن هناك تعدد في طرح الأسئلة التي كانت شاملة لكلا المتغيرين (التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي) إضافة إلى ذلك خلو هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي، خلو هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وهذا يعتبر تقصير من الباحث.

أهداف الدراسة:

- وصف ظاهرة التغير التنظيمي.
 - إيضاح مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغير التنظيمي.
 - معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغير التنظيمي.
- نلاحظ من خلال هذه الأهداف المسطرة لهذه الدراسة أن جُلها كانت أهداف نظرية وبالتالي فهو لم يتطرق للأهداف التطبيقية أو العملية وهنا يمكن أن تكون هناك اختلافات وتناقضات.
- كما نجد نوعاً من التوفيق بين أهداف وصياغة إشكالية الدراسة.
- المنهج:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي+ قياس الاتجاهات لأنه الأنسب لدراسته.
- العينة:** اختيار الباحث العينة العشوائية البسيطة لـ 278 عامل وعي عينة محددة لأن مجتمع البحث معروف ومتجانس.
- أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث أداة المقابلة، الملاحظة، الاستمارة والسجلات والوثائق، حيث نجد أن الباحث في دراسته اعتمد على العديد من الأدوات لجمع المعلومات وهذا يساعده على تحليل النتائج.
- النتائج:** توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:
- أثبتت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لها سلطة التغير التنظيمي داخل المؤسسة، أي أنها لا تشترك باقي المستويات التنظيمية في التغير التنظيمي ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى.
 - أن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغير التنظيمي دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا تتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغير التنظيمي.
 - توفرت معظم مقومات الولاء لدى الموظفين ما عدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية، ورغم ذلك لدى الموظفين ولا للمؤسسة.
 - العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغير التنظيمي وزيادة الولاء لدى الموظفين هي:
- * الإعلام والاتصال في المؤسسة.

* تدريب الموظفين.

* التحفيز المادي والمعنوي.

يتبين لنا أنه ليس هناك تفضيل في النتائج إلا أن الباحث نجده توصل إلى إجابات وضعها في أسئلة وأهداف الدراسة، حيث توصل إلى أن الإعلام والاتصال وتدريب الموظفين والتحفيز المادي المعنوي للموظفين يؤثر بالإيجاب على التغيير التنظيمي وبالتالي زيادة ولاء الموظفين لمؤسستهم.

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، إذ لها دور في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تعزيز الولاء لديهم.

ومن هنا ونظرا للأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وكذا الولاء التنظيمي ثم تناول هذا الموضوع بالدراسة الحالية والتي عنوانها: "الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي" ومن ثم القيام بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية وقمنا باستبدال الجانب الميداني لدراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة وهذا بسبب الظروف الوبائية التي ألمت بالعالم أجمع والجزائر والمتمثلة في انتشار فيروس كورونا المسمى بكوفيد 19، وهذا ما صعب علينا النزول إلى ميدان الدراسة حيث أغلقت المصانع فلم نتمكن من تطبيق الاستمارة على العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة الحالية حاولنا اقتباس النتائج من خلال ما جاءت به الدراسات السابقة فنتج لدينا ما يلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدى العاملين" فقد وجد أنها فرضية صحيحة وذلك ما أكدته دراسة "سويسي أحمد" والتي تحمل عنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة" وهذا من خلال الفرضية الفرعية التي مفادها كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم لتحقيق أهدافهم وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا.

2-الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: "تحقق الحوافز للالتزام الوظيفي لدى العاملين" فقد وجد أنها فرضية صحيحة وهذا ما أكدته دراسة "أحمد غالب العوفي" والتي عنوانها: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلت إلى أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي العدل، الكفاءة، فرق العمل.

3-أما الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: "يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين" فأثبتت صحة دراسة "هريود دزاير" والتي تحمل عنوان: "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين والتي من أهم نتائجها أنه توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين

ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العاملين الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال، بالإضافة إلى هذه الدراسات، دراسة "كرمي كريمة" والمعنونة "التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز"، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة صدق فرضياتها الفرعية الثالثة والتي توصلت إلى أن العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي هي: الإعلام والاتصال في المؤسسة، تدريب الموظفين، التحفيز المادي والمعنوي.

وبما أن الفرضيات الفرعية المتمثلة في:

1-الفرضية الفرعية الأولى: "المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدى العاملين".

2-الفرضية الفرعية الثانية: "تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين".

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الاتصال الجيد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين"

حسب نتائج الدراسات السابقة فإن الفرضيات الفرعية قد تحققت ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الفرضية الرئيسية والتي مفادها " توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي " قد تحققت.

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم:

- 1- أبو مصلح عدنان: معجم في علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 2- جمال الدين أبو الفضل وكرم محمد (ابن منظور): لسان العرب، دار صادر، ط1، 2013.
- 3- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي -عربي)، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003.
- 4- هزار قعبية وآخرون: المعجم العربي المقروء بعيون بشرية، دار راتب الجامعية، لبنان.

ثانياً: الكتب:

- 5- أبو بكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 6- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 7- أبو نصر مدحت: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 8- أبو نصر مدحت: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2015.
- 9- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.
- 10- اعتماد أعلام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة المصرية، القاهرة، 1994.
- 11- برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- 12- بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1962.

قائمة المصادر والمراجع

- 13- بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان ط1، 2005.
- 14- بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4.
- 15- التل وائل عبد الرحمان، قحل عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- 16- بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 17- توهامي إبراهيم، ليتيم ناجي وآخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، ط1، 2013.
- 18- التوهامي حسين: التفكير الابتكاري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 19- جامدات محمد: قيم العمل الالتزام الوظيفي لدى المدربين والعاملين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- جواد شوقي ناجي: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2010.
- 21 - جبوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة: الإدارة (علم التطبيق)، دار المسيرة، ط1، 2000.
- 22- خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2011.
- 23- الخليل عمر منذر: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003.
- 24- خيربي أسامة: الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 25- ديري زايد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 26- راجح أحمد عزة: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 1969.
- 27- ربيع محمد شحاتة: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 28- الرحاحلة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 29- رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي للإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، ط1، 2004.
- 30- رضا هاشم حمدي: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 31- زرواتي رشيد: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
- 32- رضا هاشم حمدي: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 33- روث وليم: نظرية الإدارة، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم، إيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2001.
- 34- سعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، ط2، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 35- السكارنة بلال خلف: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 36- سليم فهمي الخزاعلة، العزوي عبد العزيز علي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004.
- 37- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004.
- 38- الشماع خليل محمد حسن، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007.
- 39- الشاورة فيصل محمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 40- الشياب أحمد محمد سعيد، أبو حمور عنان محمد أحمد: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 41- الصحن محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 42- صخري عمر: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 43- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 44- الطائي يوسف حجيم الفضل ومؤيد عبد الحسين وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 45- الطراونة حسين أحمد، العريقات أحمد يوسف: نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 46- عبد الوهاب سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 47- عبوي زيد منير، العطاري يوسف ذيب: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي (فريق عمل)، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 48- عبوي زيد منير: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 49- عبوي زيد منير: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 50- العتيبي صبحي جبر: تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 51- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 52- عياد أحمد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2003.
- 53- عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1994.
- 54- العميان سلمان محمود: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008.
- 55- العميان محمد أحمد سليمان ووهب سوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.

- 56- غربي علي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 57- فضيل دليو: الاتصال (مناهجه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر، 2003.
- 58- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- 59- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2013.
- 60- قطيش عبد اللطيف: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2016.
- 61- ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراته الإدارية للاتصال، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 62- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 63- مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013.
- 64- معمر داود: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
- 65- ناجي لتيم، سليمة برنوطي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع قسنطينة، ط1، 2013.
- 66- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 67- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

68- الهيثي خالد عبد الرحيم مطر: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2003.

69- يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

70- عناصري 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.

71- مختار يونس: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

رابعا: المجلات:

72- الخشالي شاكر جار الله: أثر القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 2003 المجلد السادس، العدد الأول.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -بالميلية- جيجل

استمارة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

نرجوا تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، بما تعتقدونه واقعا وذلك للحصول على نتائج دقيقة تعزز تحقيق أهداف هذه الدراسة، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظركم مع تقديرنا لتعاونكم معنا.

إشراف الأستاذة:

سرار شفيقة

إعداد الطالبتين:

- قيطاتي رقية

- كبار عزيزة

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول. البيانات الشخصية للمبحوثين

1-الجنس

ذكر أنثى

2-السن

من 25 إلى 30 سنة من 31 إلى 35 سنة
من 36 إلى 40 سنة من 41 إلى 45 سنة
من 46 إلى 50 سنة من 51 إلى 55 سنة
من 56 سنة فما فوق

3-الحالة العائلية (المدنية)

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل (ة)

4-المستوي التعليمي.

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة
من 15 إلى 19 سنة من 20 إلى 24 سنة من 25 سنة فما فوق

6-طبيعة العمل

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

7- نوع الوظيفة

دائم متعاقد

8- الأجر

من 20000 دج إلى 29000 دج من 30000 دج إلى 39000 دج

من 39000 دج إلى 40000 دج

المحور الثاني : المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من الشعور بالانتماء لدي العاملين.

9- هل المؤسسة توفر الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات ؟

لا

نعم

-في حالة الإجابة بنعم فهل هذه الفرص تمكنك من تحقيق إنجازات ؟

-كبيرة

-متوسطة

-محدودة

-ضعيفة

10- ما هي الطريقة المستخدمة في إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟

-الاجتماعات

-التقارير

11- هل تفوض بعض الصلاحيات من طرف مسؤوليك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

-تحمل المسؤولية

-زيادة الثقة بالنفس

-اكتساب معارف جديدة

12- هل المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لك؟

-أداء أفضل واستقرار وظيفي

-تلبية حاجات اجتماعية

تدريبك في خدمتها -تلبية حاجات ذاتية

13- هل المؤسسة تشرك العاملين في الأرباح؟

نعم لا

14- هل توفر المؤسسة للعاملين هامش من الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم لا

15- هل ترى بأن المؤسسة تشجع علي إبداء روح المبادرة؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

16- هل تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث تحقق الحوافز الالتزام لدي العاملين؟

17- ما طبيعة المكافآت المقدمة لك؟

مادية معنوية

18- هل تساهم الحوافز في انضباط العاملين؟

نعم لا

19- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟

نعم لا

20- كيف تتم عملية الترقية في مؤسستك؟ عن طريق :

الخبرة الاقدمية الكفاءة

21- هل ترى بأن حصولك على الترقية عزز لديك الالتزام في العمل؟

نعم لا

22- هل أنت راضي عن قوانين العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

23- هل تحرص علي احترام مواقيت العمل؟

نعم لا

24- هل أنت مواظب على الحضور إلي العمل في الوقت المحدد؟

نعم لا

25- كيف ترى النظام المتبع من قبل مؤسستك؟

صارم مرن كلاهما

26- ما هي العوامل التي تزيد من ولاءك لمؤسستك؟

-التعاون والاحترام

-مرونة القوانين

-المعاملة الجيدة

المحور الرابع: يساهم الاتصال الجيد في رفع الروح المعنوية.

27- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال؟

اتصال مباشر اتصال غير مباشر

28- ما طبيعة الاتصال داخل المؤسسة؟

اتصال صاعد اتصال نازل كلاهما

29- هل تشعر بالارتياح داخل محيط عملك؟

نعم لا

30- كيف تصف علاقتك برئيسك في العمل؟

جيدة حسنة سيئة

31- كيف تصف علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة حسنة سيئة

32- هل تقديرك واحترامك من قبل رئيسك وزملائك يجعلك؟

-تمائل لأوامر العمل -تهتم أكثر بالعمل -التمسك أكثر بالعمل والمؤسسة

33- هل تعتقد أن التفاهم والانسجام موجود بين العاملين؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

-الإشراك في القيم والمعايير

-الثقة المتبادلة

-الاتصال الفعال داخل المؤسسة

34- هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يجعلك ذلك:

-تهتم بمدى تحقيقها لأهدافها

-تهتم بسمعتها أمام الآخرين

-تعتبر مشكلاتها من مشكلاتك الخاصة

35- هل تشعر بالاعتزاز بعملك؟

نعم لا