

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - الوادي -

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة
لامية بوبيدي

إعداد الطالبتين
إبتسام مشاركة
إيمان بوحمد

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا	تركي أحمد عبد الناصر
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا	أبو هريرة أبو الفتوح
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا	بوبيدي لامية

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

الشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي منا علينا بالعافية والتوفيق والعزيمة لإنجاز هذه المذكرة،

فالحمد لله حمدا كثيرا يواي في نعمه، ثم الشكر لأصحاب الفضل الكبير علينا وقرة أعيننا آبائنا

وأمهاتنا اللذان كانا السند القوي لنا حفظهما الله وراعاهما .

كما يسرنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لكل من ساعدنا ووقف إلى جانبنا في

إنجاز هذا العمل وتقديمه ونخص بالذكر: الدكتور المشرفة والفاضلة "لامية بويدي"

التي كانت السند والعون الذي اعتمدنا عليه في إنجاز هذا البحث المتواضع .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الاستاذ الكريم والمحترم "مرباط شوقي" على

مساعده لنا وإلى كل أساتذة علم الاجتماع الأفاضل الذين مرافقونا طيلة مشوارنا الجامعي

وكان لهم الفضل الكبير في توجيهنا ومساعدتنا، فجزائهم الله خير الجزاء .

كما لا ننسى الطلاب والطالبات في علم اجتماع عامة وعلم اجتماع تنظيم وعمل خاصة .

لكم منا خالص الامتنان والتقدير

الطالبان

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه العاملين بالمؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي؟

لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، إذ ضم في شكله النهائي (37 بنداً) حيث طبق على عينة الدراسة قدرت بـ 58 عاملاً بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.

وقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.

Abstract :

The present study aims to identify the relationship between the organizational culture and the organizational loyalty of employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued, based on the general question that was formulated as follows:

➤ **Is there a relationship between the organizational culture and the organizational loyalty of the employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued?**

In this study, the analytical descriptive method was used. Data collection tools were based on the questionnaire as an essential tool. In the final form (37 items), the sample was estimated at 58 workers in the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued.

This study has yielded important results, including:

- There is a statistically significant relationship between organizational culture and organizational loyalty from the point of view of employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued.
- There is a statistically significant relationship between organizational values and organizational loyalty from the perspective of employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued.
- There is a statistically significant relationship between organizational beliefs and organizational loyalty from the point of view of employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued.
- There is a statistically significant relationship between organizational expectations and organizational loyalty from the point of view of employees of the public institution for urban and semi-urban transport in the d'El Oued.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
ملخص باللغة العربية	1.....
ملخص باللغة بالانجليزية	2.....
فهرس المحتويات	3.....
فهرس الجداول	5.....
فهرس الأشكال	6.....
مقدمة	9.....

الجانف النظري

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد	15.....
1- تحديد إشكالية الدراسة	16.....
2- تحديد فرضيات الدراسة	17.....
3- أهداف الدراسة	17.....
4- أهمية الدراسة	18.....
5- دوافع اختيار الموضوع	18.....
6- تحديد مفاهيم الدراسة	19.....
7- الدراسات السابقة	20.....
خلاصة	27.....

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد	29.....
1- مفهوم الثقافة التنظيمية	30.....

32.....	2- أهمية ووظيفة ثقافة المنظمة
33.....	3- الخصائص الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية
34.....	4- عناصر الثقافة التنظيمية
36.....	5- أنواع الثقافات التنظيمية
40.....	6- تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
42.....	خلاصة

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

44.....	تمهيد
45.....	1- مفهوم الولاء التنظيمي
46.....	2- أهمية الولاء التنظيمي
48.....	3- أبعاد الولاء التنظيمي
50.....	4- خصائص الولاء التنظيمي
51.....	5- صور الولاء التنظيمي
53.....	6- العوامل التي تساهم في ولاء الأفراد لمنظماتهم
54.....	7- قياس الولاء التنظيمي
56.....	خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

59.....	تمهيد
60.....	1- منهج الدراسة
60.....	2- أدوات جمع البيانات
61.....	3- مجالات الدراسة
61.....	4- عينة الدراسة

63.....5- الأساليب الاحصائية المستخدمة

64..... خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

66.....تمهيد

67.....1- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

73.....2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

78..... خلاصة الفصل

80.....خاتمة

81.....الاقتراحات والتوصيات

84..... قائمة المراجع

..... الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	حوصلة الدراسات السابقة	24
02	درجات سلم ليكرت الخماسي	61
03	توزيع مفردات مجتمع الدراسة	62
04	توزيع مفردات عينة الدراسة	62
05	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
06	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	68
07	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	69
08	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	70
09	خصائص عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	71
10	قيمة معامل الارتباط لاختبار علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	72
11	قيمة معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي	72
12	قيمة معامل الارتباط لاختبار علاقة بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي	73
13	قيمة معامل الارتباط لاختبار علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	73

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
03	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	69
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	70
05	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	71

مقدمة

مقدمة:

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغير في بيئته فقط أصبح السمة المميزة لهذا العالم، وما أنجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتطور التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، كل هذه العوامل ساهمت في جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التحديات الخارجية، فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وقيادته.

فما لا شك فيه؛ ان المنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستوفق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطويل العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال، ومن أهل سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود توافق بين أهدافها وأهدافهم من جهة، ومن جهة أخرى مع قيمهم وثقافتهم وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، كما يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها البشرية.

إن المنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها¹، حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية،

¹ زين الدين فريد: توظيف ثقافة المنظمة، المجلد 31، العدد 01، 1998.

المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الاقتراحات، وكذلك تقدير المبدعين. كل هذه العناصر تنطوي تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية¹.

تساهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في زيادة كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وتقويم سلوك الأفراد العاملين بها، مما يزيد من أهميتها وهو ما يعتبره الكثير من الباحثين أنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوع القيم والقواعد السلوكية السائدة في منظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وغرس قيم وثوابت المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أداء العاملين². وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم الولاء التنظيمي، الذي يعد من أكثر المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين الذي يهتمون بشكل خاص بفهم، تدعيم وتطوير السلوك التنظيمي المسؤول على هذا الشعور عند المستخدمين.

ومنه فإن المستخدمين الأكثر ولاء لمنظماتهم هم أكثر فعالية وكفاءة على مستوى الأداء وتطوير مخرجاته، حيث يعرف الولاء بأنه رغبة وإرادة الفرد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة، وهو يصف أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية³.

كما تعتبر مواضيع الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية، وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وبالتالي لابد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها، ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وشعورهم بالولاء لمنظمتهم والاستعداد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن هناك علاقة طردية بين

¹ فلاق محمد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2010.

² فلاق محمد: مرجع نفسه.

³ عويضة إيهاب: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 2.

الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للمستخدمين في بالمنظمة، كلما ازدادت إنتاجيتها¹، كما أن شعور المستخدم بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة، كانهخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمالة، الانتظام وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، زيادة الإنتاجية، تحقيق النمو والازدهار للمنظمة².

تتأثر المنظمة عادة بالتركيبة الاجتماعية السائدة، وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ومن ثم تحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل وكذا فعاليتها وإنجازاتها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن المستخدمين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها، فينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.

حيث يفترض وجود علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الولاء وتقديم أقصى قدراتهم والعمل الجاد، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي. وتمت معالجته في جانبين نظري وميداني، وفيما يلي سنستعرض ما تضمنه هاذين الجانبين:

الجانب النظري: والذي احتوى على ثلاثة فصول

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة، والذي تضمن تحديد الإشكالية والفرضيات إضافة إلى دوافع اختيار الموضوع وأهمته وأهدافه، كذلك التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة مع عرض بعض الدراسات السابقة.

¹ عويضة إيهاب: مرجع سبق ذكره، ص 55.

² ختام عبد الله غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس الحكومية، أطروحة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 34.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الثقافة التنظيمية والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، العناصر المكونة لها وكذا الأنواع وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثالث: جاء بعنوان الولاء التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه وكذا صور الولاء والعوامل التي تساهم في ولاء الأفراد، قياس الولاء وأخرى وليس آخر الولاء والثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: جاء بالإجراءات المنهجية لدراسة حيث تم التطرق إلى منهج الدراسة، العينة الإطار الزمني والمكاني لها، أداة جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة للتوصل إلى نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: وهو عرض البيانات ومناقشة النتائج، والذي تضمن عرض البيانات وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، ثم التوصل إلى خلاصة عامة والاقتراحات والتوصيات.

مقدمة

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- تحديد فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- دوافع اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

تتطلق جميع الدراسات العلمية، والأبحاث من تصورات وبنى معرفية توضح الأطر الإشكالية والمفاهيمي للموضوعات محل الدراسة والتحليل، لذا هذه الخطوة الأولية تكتسي أهمية بالغة، وفي هذه الدراسة حدد فصل جاء بعنوان الإطار الإشكالي والمفاهيمي، والذي يتضمن كلا من إشكالية الدراسة، أهدافها وأهميتها، إضافة إلى دوافع اختيار الموضوع وأيضا تم التعرض إلى مختلف المفاهيم المتضمنة في الموضوع والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة بالتحليل والمعالجة.

1- تحديد إشكالية الدراسة:

المنظمة كجماعة عمل تنظم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين الذي يؤدون أدوار مختلفة، بناء على المراكز التي يحتلونها داخل البناء التنظيمي، وما دامت المنظمة جماعة فهي تتطوي على نسق قيمي ثقافي يقوّل سلوكيات المنتميين إليها في قوالب ونماذج تتسجم والسياق العام للمنظمة.

مما لا شك فيه أن لثقافة التنظيمية دور كبير في صياغة استراتيجية المنظمات بنجاح، حيث أن وجود ثقافة مناسبة يعطي للمنظمات قدر كبير على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب يمكنها من ضمان الالتزام للفاعلين فيها لتحقيق الغايات والأهداف المحددة وهذا ما أكدته دراسة محمد بن غالب العوفي 2005، التي أجريت على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

تؤدي الثقافة دورا فعال على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم. مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والمعتقدات التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي.

والثقافة التنظيمية تعتبر إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.

أما الولاء التنظيمي فيعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهو مهم أيضا لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد والمنظمة المنتميين إليها، فالأفراد ذو الولاء المرتفع لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم وهذا ما أكدته دراسة ذيب أحمد 2015 التي أجريت على مجموعة من الموظفين الإداريين بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية، قسم الانتاج حوض بركاوي بورقلة.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي"، ومن خلال ذلك يمكن صياغة السؤال الآتي :

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه نظر العاملين؟
ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه نظر العاملين؟
 - هل توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه نظر العاملين؟
 - هل توجد علاقة بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجه نظر العاملين؟
- 2-فرضية الدراسة:

يعد الفرض العلمي أفضل تفسير لحقيقة غير معروفة، كما أنه أفضل حل ميسور لمشكلة من المشاكل الاجتماعية، فهو عبارة عن محاولة لوصف حلقة أو عنصر ما إذا ما وجد أنه صحيح، عن طريق الاستنتاج المنطقي، فإن ذلك ممهد الطريق لقيام تفسير معين أو نظرية معينة.¹

الفرضية العامة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.
- الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين

3-أهداف الدراسة:

على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية لموضوعي الثقافة التنظيمية وكذا الولاء التنظيمي.

¹ بوحوش عمار : مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر، 2007، ص 99.

- محاولة إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية على أرض الواقع، وذلك بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وبين الواقع العملي للمؤسسة المبحوثة.
- التعرف على الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة إجمالاً على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيم، المعتقدات و التوقعات).
- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك المؤسسة محل الدراسة لأهمية تبني أسلوب ونمط معين من الثقافة التنظيمية لدعم فرص تحقيق الولاء التنظيمي.

4-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- الحاجة الماسة والشديدة لمعرفة كل ما يمكن أن يعزز من ثقافة الموظفين ويرفع من مستوى ارتباطهم بالمؤسسة.
- كما تكمن أهمية الدراسة من خلال تناول لمتغيرات حاسمة متمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير أول، هذه الأخيرة التي أصبحت ضرورة ملحة لبقاء المؤسسة في ظل ما يشهده السوق من المنافسة، والولاء التنظيمي كمتغير ثان حاسم يعكس مدى ارتباط الموظفين بمؤسساتهم.
- كما وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً من أهمية المتغيرات التي تتم دراستها، والتي تسهم في إفادة المؤسسة محل الدراسة بصورة خاصة، والمؤسسات التي تعمل في نفس المجال بشكل عام، وذلك لما تمثله من دوراً حاسماً في نجاح المؤسسة وبقائها.

5- دوافع اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب عديدة منها:

5-1 دوافع شخصية:

- نيل شهادة ماستر في علم اجتماع.
- الرغبة الشخصية لكلتا الباحثتين في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه لرصيدنا المعرفي.

5-2 دوافع موضوعية:

- الثقافة التنظيمية موضوع مهم يندرج ضمن تخصصنا، كما يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في التنظيم، كون أن شعور العامل بالولاء ينعكس إيجاباً على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

6-1 الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير و التوقعات التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.¹ وبناء عليه نعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات ومدرجات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقتهم بعضهم البعض وبالأخرين خارج المنظمة.

6-2 القيم التنظيمية:

وهي التي تسمح لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن دستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصوير القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكات.² وبناء عليه نعرف القيم التنظيمية إجرائياً على أنها: المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، وهي التي تثبت وتوحد القيم والمعتقدات للأفراد حول أهداف المنظمة.

6-3 المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأناية وغيرها.³

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 258.

² بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 373.

³ بلال خلف سكارنة: مرجع نفسه، ص 374.

وبناء عليه نعرف المعتقدات التنظيمية إجرائيا على أنها هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وحول الكيفية التي تتم من خلالها انجاز المهام التنظيمية فهي الوسيلة التي يسعى الأفراد من خلالها إلى إشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل لها.

6-4 التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.¹

وبناء عليه نعرف التوقعات التنظيمية إجرائيا على أنها: ما يتوقعه الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها.

6-5 الولاء التنظيمي:

هو استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء فيه، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.²

وبناء عليه نعرف الولاء التنظيمي على أنه : هو استعداد أفراد المنظمة لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم وقبول بأهدافها وقيمها ومعتقداتها.

7- الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، وسنتعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع في ما يلي:

¹ منير إبراهيم أحمد طالب: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة،

رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 11.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2015، ص 269.

7-1 الدراسات العربية:

الدراسة الاولى: حجازي (2001) دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية"¹.

قام الباحث بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية من خلال مراجعة وثائق وكذلك بتوزيع استبانة قام بتصميمها خصيصا لأغراض هذه الدراسة، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية الكلية السائدة في البنوك التجارية السعودية ثقافة ضعيفة إلى حد ما ومستعدة لمواجهة الأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها ولكن بدرجة غير كافية وأن غالبية خصائص أو أبعاد الثقافة التنظيمية تتسم بالسلبية وضعف في مستواه مما قد يقلل من قدرة البنوك محل الدراسة على مواجهة وإدارة الأزمات بفاعلية، ويستثنى من ذلك بعد التفاعل بين الإدارة والعاملين والذين يتسم بالإيجابية وقوة مستواه وبعد التعاطف الذي يتسم بضعف مستواه كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية متوسطة القوة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بين مدى وجود نظام فعال لإدارة الأزمات.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الإله (2006) لنيل شهادة الماجستير بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات"².

قام الباحث بدراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات " دراسة مقارنة" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال العينة الطبقية العشوائية وقد توصل في دراسته إلى مجموعة النتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بشكل عام تميل إلى ثقافة الإنجاز وأن الثقافة التنظيمية لأعضاء مجلس الجامعة أيضا تميل

¹ حجازي مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2001.

² سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات " دراسة مقارنة "، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد الإدارية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006.

إلى ثقافة الإنجاز بينما الثقافة التنظيمية في جامعة الأزهر وجامعة الأقصى بشكل عام تميل إلى ثقافة النظم والأدوار والثقافة التنظيمية لأعضاء مجلسي الجامعتين والأكاديميين في الجامعات الثلاثة هي ثقافة النظم والأدوار كما أوضحت الدراسة أن أولويات العاملين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح والقوانين كما أوضحت النتائج أن العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية الذين ينجزون المهام بكفاءة وفاعلية هم العاملين الذي حصلوا على ترقيات وحوافز.

الدراسة الثالثة: دراسة عكاشة (2008) لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"¹.

قام الباحث بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية"، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد قام باستخدام العينة العشوائية التطبيقية، وقام بتصميم استبانة أعدت لجمع البيانات اللازمة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما أوضحت الدراسة أن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في انجاز الأعمال المطلوبة وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الطيبة عن الشركة وأوضحت الدراسة أن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء و أوضحت الدراسة أن هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية والذي بدوره يساهم في رفع مستوى الاداء.

7-2 الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى: دراسة الشريف محمد (2009)، رسالة ماجستير بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"².

¹ عكاشة أسعد أحمد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PalTel في فلسطين، رسالة ماجستير من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

² الشريف محمد شريط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة،

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، تم اعتماد منهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على 83 إطار حيث استخدم الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي، هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى.

الدراسة الثانية: دراسة وافية (2013)، لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الجامعة الجزائرية، تم اعتماد المنهج الوصفي لتقصي الحقائق و الاستبانة كأداة جمع بيانات واختيرت العينة الطبقية العشوائية، حيث توصلت إلى أن القيم التنظيمية المكونة لثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة وبالقبول الواسع من معظمهم، وتفقر الجامعات إلى تمسك أعضائها بقيم ومعتقدات مشتركة.

الدراسة الثالثة: دراسة أحمد ذيب (2015) لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي": دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حوض بركاوي HBK بورقلة¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حوض بركاوي بولاية ورقلة، ولتحقق من أهداف الدراسة تم انجاز استبيان وزع على عينة من الإداريين بالمؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو وجود تقييم مرتفع للثقافة التنظيمية ومتوسط للولاء التنظيمي، كما وجد دور للثقافة على الولاء بجميع أبعادها ولكل بعد على حدى.

الدراسة الرابعة: دراسة ملياني فاطمة الزهراء (2015) لنيل شهادة الماستر بعنوان: " أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي " : دراسة حالة جامعة بونعامة بخميس مليانة².

¹ أحمد ذيب: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

² فاطمة الزهراء ملياني: أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة بونعامة، خميس مليانة، 2015.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة جميع الإداريين الدائمين عددهم 61 واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، توصلت الدراسة أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزءا من الجامعة بحيث لا يمكن الاستغناء عن أو تفريط فيه، حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في مكان الدراسة وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعة، وقد تبين أن للبعد العاطفي والأخلاقي أثر كبير على أداء الموظف في الجامعة عكس البعد المستمر الذي نتج عنه غياب للأثر على أداء الموظفين بالجامعة.

7-3 التعقيب عن الدراسات السابقة:

جدول رقم(01): حوصلة الدراسات السابقة

الدراسة	أداة جمع البيانات	المنهج	العينة	المتغيرات	
				مستقل	تابع
حجازي 2001	الاستبانة	وصفي تحليلي	حصر شامل	الثقافة التنظيمية	إدارة الأزمات
عبد الإله 2006	الاستبانة	وصفي تحليلي	طبقيّة عشوائية	الثقافة التنظيمية	التطوير التنظيمي
عكاشة 2008	الاستبانة	وصفي تحليلي	حصر شامل	الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي
شريف محمد 2009	الاستبانة	وصفي تحليلي	حصر شامل	الاتصال التنظيمي	الولاء التنظيمي
وافية 2013	الاستبانة	المنهج الوصفي	طبقيّة عشوائية	الاتصال التنظيمي	الولاء + الضغط المهني
أحمد ذيب 2015	الاستبانة	وصفي تحليلي	العمال الإداريين	الثقافة التنظيمية	الولاء التنظيمي
فاطمة الزهراء 2015	الاستبانة	وصفي تحليلي	موظفين الإدارة الدائمين	الولاء التنظيمي	الأداء الوظيفي

استعرضنا عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث سنتناول هذه الدراسات بالتعليق موضحين مدى استفادة موضوعنا محل الدراسة منها مبرزين أهم ما تتفق وما تتعارض ودراستنا، كذا أهم ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.

- اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث المنهج الذي (المنهج الوصفي التحليلي)، وكذا أداة جمع البيانات حيث اتبعوا الاستبانة لهذا الغرض.

- من حيث العينة اتفقت مع دراسة عبد الإله 2006 ، عكاشة 2008 و دراسة وافية 2013 حيث تم اعتماد العينة الطبقية.

- اختلفت مع دراسة حجازي 2001، شريف محمد 2009، حيث اعتمدوا الحصر الشامل لمفردات الدراسة، ودراسة أحمد ذيب 2015 وملياني فاطمة الزهراء 2015 اقتصروا العينة في العمال الإداريين.

- من حيث المتغيرات اتفقت دراستنا مع دراسة كل من حجازي 2001، الرشيد 2004، عبد اللاه 2006، عكاشة 2008، وافية 2013 و أحمد ذيب 2015 من حيث المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية واختلفت في المتغير التابع.

- اتفقت مع دراسة أحمد ذيب 2015 من حيث المتغيرين المستقل والتابع، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمية (دراسة مطابقة) لكن دراسة أحمد ذيب تدرس دور على خلاف دراستنا التي تدرس علاقة.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها:

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة أهداف وفرضيات الدراسة.

- تطوير الإطار النظري وإخراجه بصورته الحالية.

- إعداد الاستبانة وتصميمها.

- تفسير نتائج الدراسة اعتمادا على نتائج الدراسات السابقة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- أن هذه الدراسة تسعى إلى الوقوف على علاقة كل من المتغيرات التالية: القيم، المعتقدات و التوقعات بالولاء التنظيمي من قبل مجتمع الدراسة.
- تختلف من حيث والمكاني حيث أن لكل مجتمع دراسة خصائصه المختلفة ومميزاته وهذا ما يبرز التفاوت او الاختلافات في الدراسات الاجتماعية، ومن حيث المجال الزمني فالدراسات السابقة أجري في الفترة ما بين 2001 حتى 2015، بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال عام 2019.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل كحجر الأساس في كل دراسة ومن خلاله يحدد الباحث معالم دراسته حيث تطرقنا إلى تحديد الإشكالية حول الموضوع المدروس، والذي من خلاله تمت صياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، كما تم التعرف على أهم الدوافع التي أدت لدراسة هذه الظاهرة، وأيضاً تم التطرق إلى الأهمية والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة إضافة إلى بعض المفاهيم الإجرائية للمتغيرات، وأخيراً لجئنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات دراستنا.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2- أهمية ووظيفة ثقافة المنظمة
- 3- الخصائص الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية
- 4- عناصر الثقافة التنظيمية
- 5- أنواع الثقافات التنظيمية
- 6- تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

خلاصة

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال¹، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يكتسبها الفرد خلال عمله مع الآخرين².

حيث حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الوارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العامل الأساسية المحدد لنجاح وتفوق المنظمات، حيث تتميز بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ذو جودة عالية يمكن من خلالها تحقيق هدف المنظمة، لذا في هذا الفصل سنحاول الغوص والتعرف أكثر على موضوع الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، الأهمية، عناصر الثقافة التنظيمية كذلك أنواعها وكيفية تكوين ثقافة تنظيمية والمحافظة عليها.

¹ العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر، 2005، ص 311.

² الشيخ سوسن: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، ع12، 1995، ص

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد الثقافة بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب، كما يقول تايلور Taylor إنها: " تشمل على المعرفة المعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". والثقافة في وقتنا الحاضر، هي كما رآها كوفيريون Kovairon : " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والانتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".

ومنه فالثقافة هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة إجتماعية مثل شعب واحد في مجتمع واحد أو مجموعة أفراد في منظمة واحدة.¹

لقد عرف الكاتب Gibson و زملاؤه ثقافة المنظمة بأنها " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان، وانماط سلوكية مشتركة...ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الاحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد..."².

أما الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة بيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه"³.

شأنها شأن باقي مفاهيم العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد تعددت وتباينت تعاريف الثقافة التنظيمية وذلك حسب الإتجاهات الفكرية والفلسفية لأصحابها:

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 434.

² James L. Gibson , John Ivancevich , and james Donnelly, Jr. 1994, **Organizations Behavior , Structure and Processes** 8th ed , Homewood, III : IR WIN , Inc , P62.

³ Kurt lewin in Keith Davis and John Newstrom, 1989 , **Human Behavior at Work** , 8th ed , New York, McGraw – Hill Book Co, P460.

هناك من اعتبر أن الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة والقيم والافتراضات الأساسية التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها إذا تمنحها الهوية، وهي عبارة عن خصائص أساسية تظهر من خلال القيم المنظمة.¹

وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، ثقافة المنظمة هي " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات "2. وأهم التعاريف التي صيغت في هذا الاتجاه هي: تمثل الثقافة التنظيمية المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة والقيم المشتركة. وتتعلق الثقافة التنظيمية بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز، هذه الرموز والطقوس هي التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وهي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله.

الاتجاه الثاني من المفكرين هو الذي ينظر إلى الثقافة التنظيمية كونها ثقافة تستمد من ثقافة المجتمع وما المنظمة إلا جزء من هذا المجتمع وما المنظمة إلا جزء من هذا المجتمع وبالتالي فتقافتها هي كذلك جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع وتعرف في هذا السياق على أنها: مجموعة من العوامل الخاصة التي تشرح قواعد العمل وتعتبر نتاج فرعي عن الثقافة الوطنية ومن جهة أخرى فهي تتكون من خلال القيم، المعتقدات والتاريخ والأحداث والإشارات، كعوامل متقاسمة بين غالبية الأفراد داخل المنظمة ومنه فهي متغير أساسي يشرح الواقع الحالي ويبرر الاختيارات الاستراتيجية.³

كما برز اتجاه ثالث أكد هذه المرة على أهمية الثقافة التنظيمية في حل المشاكل التنظيمية وضبط توجيه السلوك التنظيمي مركزاً على نظام الخبرة والمعرفة الموجودة داخل المنظمة التي تقوم بشرح وتفصيل قواعد وإجراءات العمل وحث العاملين على إتباعها وبالتالي التصرف وفقها، ومنه فالثقافة التنظيمية هنا هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات، وهي نظام يسمح بإيصال وتداول الخبرة الفردية الموجودة، هذا يعني أنها تصبح

¹ ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماع، دار الشروق، عمان، 2001، ص 326.

² B.J. Hodge and William P , Anthony,1991 , **Organization Theory A Strategic Approach**, 4th ed , Boston, Mass , Allyn and Bacon, P443.

³ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003، ص 7.

طريقة لتحصيل المعارف الجماعية المتركمة وهي مجموعة القيم التي يعتنقها الفريق ويطورها وبراها ملائمة لحل المشاكل التنظيمية.

الاتجاه الآخر هو الذي بلور مفهوما للثقافة التنظيمية ليؤكد على أن حل المشاكل التنظيمية يكون من أجل التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وقصد الاندماج الداخلي.¹

2- أهمية ووظيفة ثقافة المنظمة²:

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على تنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، والمعروف أن الأفراد يتصرفون عند مواجهتهم لمواقف معينة أو مشاكل وفقا لثقافتهم والثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:³

- تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعورا بالهوية.
- تساعد في إيجاد الالتزام وفي تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.
- تعمل كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة وباعتبارها مرشدا لانتهاج السلوك الملائم.
- تعمل على تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير النظام المعلومات والاتصال والعمل والتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيدة.

¹ توماس وهيلين، دافيد نهجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، د ب ن، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 18.

² نور الدين حاروش ، رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2015 ، ص ص 236-237.

³ نور الدين حاروش ، رفيقة حروش: مرجع نفسه ، ص 137.

- تسهيل فعاليات إدارة الموارد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية والتعامل على أساس تعدد الثقافات.
 - تعمل على جعل سلوك الأفراد داخل التنظيم ضمن شروطها وخصائصها.
 - تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين وقد تشكل إطارا مرجعيا للأفراد في تفسير الأحداث والأنشطة.
 - تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
- ومنه فالثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم، هذا يعني أنها مشتركة بين العاملين يستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم، كما يمكن أن تخدم الثقافة التنظيمية أربعة وظائف رئيسية وهي¹:
- أ- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالاتحاد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
- ب- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ج- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- د- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ (الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- 3- **الخصائص الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية:**
- تتميز المنظمات والتي توصف بأنها منظمات متعلمة بأن ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية التي يمكن إجمالها بالآتي²:
- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.

¹ حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كل ، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 260-261.

² Chatman, J,A & Jehn , K,A,1994 : **Assessing the Relationship between industry characteristics and organizational culture**, how different can you be, Academy of Management Journal, June , PP 522-553.

- التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية.
- تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد.
- تمكين الأفراد.
- التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفاصيلها.
- التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا عن الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج.
- التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.
- التوجه نحو العمل الفرقي بدلا عن العمل الفردي.
- وعلى النقيض من ذلك توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها تنعكس سلبا على أداء المنظمة حددها Thompson & Strickland بالآتي¹:
- التوجه نحو البيئة الداخلية.
- مقاومة التغيير ورفق الأفراد بالمبادرين.
- التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني.
- عدم تحييز النظر إلى خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.

4- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:²

- أ- **القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

¹Thompson, A,A & Stricklend, A,J, 2003 :**Strategic managment**, Concepts & cases, McGraw – Hill/Irwin.

² أسعد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص ص 13-15.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

ج- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

د- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

هـ- **الأساطير والقصص الروايات:** يمكن تعريف الأساطير بأنها " المعتقدات المشبعة أو محملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"، والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة¹.

و- **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.

ز- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن تطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات المتعلقة السنوية، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة القيم إلى العاملين اضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء".

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافئة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين

¹ خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار ثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص 266.

أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي¹.

5- أنواع الثقافات التنظيمية:

لدى تصفح الأدبيات التنظيمية ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية، يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بصدد تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، حيث سنأخذ صنفين منها كالآتي:

5-1 تصنيف (Hndy,1976): صنف Handy في مؤله الموسوم Understanding Organizations الثقافة التنظيمية إلى الأنواع الآتية²:

5-1-1 ثقافة القوة: تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى تنفيذ وتفسير الأشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا. وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لاسيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة. والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة أو المعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.

5-1-2 ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات، وعدم تفضيل مخاطرة. فالمديرين في المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم، ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل. أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية. والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما تصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

¹ سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009 ، ص ص 26-29.

² إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015، ص 598.

5-1-3 ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجمعي، والأهمية المحدودة لسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة لصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي. والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

5-1-4 ثقافة الفرد: تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد. فالمنظمات المهنية الصغيرة تركز بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية¹.

5-2 تصنيف (Hodge & Anthony, 1991)²: صنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظرهما إلى نوعين هما:

5-2-1 الثقافة القوية: تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول. وهناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

- وجود قائد أو مؤسس قوي.
 - وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.
 - اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دون العمل، والاتفاق الكبير بين الأعضاء، الاخلاص للعمل، والولاء.

¹ إحسان دهش جلاب : مرجع سبق ذكره، ص 599.

² إحسان دهش جلاب : مرجع نفسه ، ص 601.

5-2-2 الثقافة الضعيفة: تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة. ويجدر الإشارة إلى أن هناك سبيل وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

5-3 تصنيف (Donison & Mishra):

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى نحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية¹.

5-3-1 الثقافة الريادية/ التكيفية: تتميز الثقافة الريادية/ التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون. ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغييرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على أحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة².

5-3-2 ثقافة رسالة (غرض) المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وربما إن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها من ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس، كي يتم من بعد ذلك الحكم عن أداء الأفراد.

5-3-3 ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائمة على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية

¹ إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 599.

² إحسان دهش جلاب: مرجع نفسه، ص 600.

في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذه الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد¹.

5-3-4 الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أسا مفادها إن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياسته وممارساته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير إنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة².

5-4 تصنيف إلى ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية: تعبر الثقافة السائدة عن القيم الجوهرية، التي يشترك بها السواد الأعظم من الأفراد في المنظمة وهو وما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة. أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعدد تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركها فيها قسم آخر، وقسمت الثقافة الفرعية إلى ثقافة فرعية خاصة بالوظيفية، وثقافة فرعية خاصة بمجموعة العمل، وثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي)، والثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.

وقسم Drummond الثقافة الفرعية إلى ثلاثة أنواع هي³:

- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة.

¹ إحسان دهش جلاب : مرجع نفسه، ص 600.

² إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره ، ص 601.

³ إحسان دهش جلاب : مرجع نفسه ، ص 603.

6- تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة إلى الرياديين (المؤسسون). فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة (رؤية) محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة¹. وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة لأبد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية²:

6-1 إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرعاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يتحمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، وتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

6-2 أفعال وممارسات الإدارة العليا: تعتبر الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة، ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأهداف الجارية في المنظمة.

6-3 التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القواعد والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف " التطبيع "، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها³.

¹ Fred Luthans, **Organizational Behavior** , 6th ed, New York , McGraw – Hill Book Co , P567.

² Richard M Strees and Lyman W Porter, **Motivation and work behavior** , 5th , McGraw – Hill, Inc, PP 249-251.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره ، ص 265.

6-4 نظم العوائد الشاملة: ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة. وقد أكد الكاتبان (Shichman & Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ History من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
 - إيجاد شعور بالتوحد Oneness من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
 - تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء Membership من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
 - تفعيل التبادلية بين الأعضاء Exchange عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات¹.
- وإذا ما اخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة.
- أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة منها: المراسيم، الاحتفالات، المناسبات، القصص والحكايات والرموز، اللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية.

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره ، ص265.

خلاصة:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات ما يعرف بالثقافة التنظيمية وهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية وتقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة.

وفي هذا الفصل تم الإشارة إلى أهم النقاط التي تعتبر كمفاتيح نظرية لإزالة غموض دراستنا حول موضوع الثقافة التنظيمية من حيث التطرق إلى المفهوم، الأهمية والوظائف وكذا عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها وأخيرا كيفية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي
- 2- أهمية الولاء التنظيمي
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي
- 4- خصائص الولاء التنظيمي
- 5- صور الولاء التنظيمي
- 6- العوامل التي تساهم في ولاء الأفراد لمنظماتهم
- 7- قياس الولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد منا يوالي من يحسن إليه ويجد مصالحه تحقق ضمنا من خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المنظمات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة. وهذا يتطلب من المسيرين دراية بنظريات الدوافع والحوافز حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المنظمة، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائيا وإنما مدفوعا بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

كما أن الولاء التنظيمي هو الأساس لفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم¹. من هنا سنعسى في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي والتطرق إلى أهميته، أبعاده كذلك خصائصه وصور الولاء، العوامل التي تساهم في ولاء الأفراد لمنظماتهم وأخيرا قياس الولاء.

¹ فيصل ناجي: توظيف التحليل العاملي الاستكشافي عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في كلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 20، 2013، ص 99.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الولاء التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا إن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن¹.

ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الولاء التنظيمي نبتدئها ب :

إذ عرفه (Mowday et al) " بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة"².

كما عرفه كل من (Joo & Shim) بأنها " انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة في المنظمة"³.

في حين عرفه (Weibo et al) بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبته قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه"⁵.

وعرفه آلن وماير بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها."

¹ خضير كاظم وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 75.

² باسم عبد الحسين: أثر التمكين في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص 267.

³ باسم عبد الحسين: نفس المرجع، ص 267.

⁴ باسم عبد الحسين: مرجع سبق ذكره، ص 267.

⁵ عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 35.

أما حريم فيعرفه بأنه " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها".

وفي نفس السياق عرفته (John) " هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة ئعلى عضويته فيها".¹

2- أهمية الولاء التنظيمي :

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في تتبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التتبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمه.²
- أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل.³
- كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسين الأداء الوظيفي.⁴

¹ خضير كاظم وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 267.

² يوسف لبيض ، عثمانى مخلص: الثقافة التنظيمية واثرها على الولاء التنظيمي، رسالة الماجستير في علم اجتماع تنظيم

وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016، ص 36.

³ Stumpf S & Hartman E ,1984 : **Individual Exploration To Organizational Commitment or Withdrawal**, Academy of Manegement Journal , 27 (02) , PP 308-329.

⁴ Larson E & Fukami C.V, 1984 : **Relationship between Worker Behavior and Commitment To the organization and Union**, Proceedings of the Academy Of Management, PP 222-226.

- اضافة على ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي¹.
- يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد من لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول².
- يحرص المدراء بشكل عام على الحصول على موظفين موالين للمنظمة التي يعملون بها، لأن أمثال هؤلاء الموظفين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء، كما أن معدلات الغياب ودوران العمل لديهم أقل من غيرهم من الموظفين ذوي الولاء المنخفض، مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم³.
- يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلدانهم، بل وحتى على المستوى الفردي، فإن الولاء التنظيمي المرتفع أمر مرغوب فيه، لأن معنى ذلك هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل⁴.
- بالرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية و الركود المهني. وتنشأ هذه المشاكل

¹ Romzek, B,S ,1989 : **Personal Consequences of Employee Commitment**, Academy of Management Journa , 32(3), P 652.

² Steers, R,M ,1977 : **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative science Quarterly, 22, P 49.

³ Mowday, R ,T Porter, L, W & Steers, R, M, 1982: **Employee Organization Linkages**, Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York, P121.

⁴ Marsden,P, Kalleberg A, & cook, C,1993 :**Gender Difference in Organizational Commitment**, Work and Occupations, 20, P369.

نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل، أو دخل أكبر، أو مركز أعلى في منظمة أخرى¹.

3- أبعاد الولاء التنظيمي :

لقد تعددت أبعاد الولاء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات، وهذه الفئات تشمل ما يلي وكما حددها ريتشرز :

- الموظفين التنفيذيين.
- العملاء والمستفيدين.
- الإدارة العليا.
- المواطنين عموماً.

ولكل فئة من هذه الفئات أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، بالإضافة إلى وجود تكتلات يشكلها الأفراد داخل التنظيم لها اهتمامها ومنافعها الخاصة بها.

وبسبب تعدد هذه الفئات وتكتلات في المنظمات، فإن لكل تكتل وفئة أهدافاً وقيماً مختلفة تحاول تحقيقها مما يؤدي إلى اختلاف ولاءات الأفراد وتكتلات لهذه القيم والأهداف، الأمر الذي أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي.

فقد حدد ستاو Staw وسلانك Salanik عام 1977 بعدين للولاء التنظيمي وهما²:

- **الولاء الاتجاعي:** وهي مجموعة العمليات التي من خلالها تطابق الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- **الولاء السلوكي:** وهي مجموعة العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه السابق فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما كيدرون Kidron فقد ميز بعدين للولاء التنظيمي وهما:

¹ Mathieu, J & Zajac, D, 1990 : A Review and Meta-Analysis Of Antecedentsn A Correletes And Consequences of Organizational Commitment, Psychology Bulletin, 108, P 178.

² العتيبي محمد سعود، السواط طلعة عوض الله: الولاء التنظيمي الإداري لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، ع 70، ص ص 13-67.

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الفرد الاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من توفر فرصة أخرى للعمل في منظمة أخرى بمزايا أفضل¹.
- أما ماير و آلن و سميث Mayer & Allen and Smith فقد ميزوا بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي²:
- **الولاء العاطفي:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الاشراف ويتأثر هذا الجانب بدرجة احساس الموظف بيئة التنظيم التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.
- **الولاء الاخلاقي (المعيارى) :** وهو الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظم للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي مع اجراءات تنفيذ العمل، والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.
- **الولاء المستمر:** وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمرارهم بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن، وطول العمل العمر الوظيفي في المنظمة.

¹ الكايد جعفر أحمد: سياسة التوظيف وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية

دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة يرموك، عمان، 1999، 52.

² Meyer J, Allen N and Smith C: **Commitment to Organizations and accusations**, Extension and test of three component conceptualizations, Journal of Applied psychology, (78), PP 538-556.

4- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص المتمثلة في التالي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- أنه يفقد خاصية الثبات: بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.¹
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العالمين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.²
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.³
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

¹ منير إبراهيم أحمد طالب: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 27-28.

² محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 38-39.

³ بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجه نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 50-51.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹

5- صور الولاء التنظيمي:

تختلف صور أو أوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له على العموم، فأياً كانت طبيعة هذه القوى، فإنه يمكن تمييز ثلاثة صور أو أشكال رئيسية متمثلة في التالي²:

5-1 الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين: تقوم المنظمات كل منهم بدرجة ما في تحقيق المصلحة أو المصالح المشتركة بينهما، وبناءاً على ذلك فالعضوية ما هي مجرد وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) الحصول عليها بمجهوداته الذاتية ويذهب Cartwright & Sander في هذا الصدد إلى الاعتقاد بأن الفرد يستمر بتأييده وتعضيده للمنظمة أو بمعنى آخر يستمر في ولاءه لها مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة. وما إن خرجت عن أهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، فإنه يتوقف عن تأييده لها، ومن ثم ينعدم ولاءه للمنظمة بل إن العكس صحيح تماماً، إذا أصرت المنظمة على وضع قيود على الفرد تتنافى مع مصلحته، فإن شعوره بالولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء من قبل الفرد والعضو نفسه، الأمر الذي يعني بأن هذه الصورة من صور الولاء سريع التغيير بتغير المصالح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها.

5-2 الولاء كهدف في حد ذاته: في بعض الأحيان تقوم المنظمة كوسيلة لتحقيق هدف أو أهداف معينة ولكن بعد مرور وقت معين تصبح مصالح المنظمة هدفاً في حد ذاته لها قيمته الذاتية، التي تجعله منفصلاً تماماً عن مصالح الأفراد الذين ساهموا في إنشائها. وفي مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى

¹ محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2015، ص280.

إيمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته، وبغض النظر عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافهم. مثل هذه الصورة من صور الولاء يظهر بشكل واضح في المنضّمات التي يغلب على أهدافها نوع معين من الأيديولوجية التي تجدد باستمرار حماس وعاطفة الأعضاء، واستمرار تأييدهم ومن ثم ولائهم للمنظمة¹.

3-5 الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد: تنتج هذه الصورة من صور الولاء نتيجة لضغط الاجتماعي الذي قد يمارسه بعض الأفراد على البعض الآخر، حيث يظهر في العادة نوع من الآداب العامة تحدد من سلوك وتصرفات الأفراد تجاه بعضهم من جهة، وتجاه المنظمة من جهة أخرى. هذا الضغط الاجتماعي يظهر نتيجة لما يتوقعه الأعضاء من عقوبات قد تأخذ صور معنوية أو مادية. ومن أمثال الضغط الاجتماعي، ولاء الأفراد إلى جماعة معينة نتيجة لبعض تأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري فنلاحظ أن الأفراد يولون ولائهم لمنظمتهم تلك خوفا من عقاب معنوي في الغالب، وفي أحيان من عقاب مادي، عند خروجهم عن ما تعارف عليه وما اعتنقوه الأفراد².

4-5 الولاء عند الخطر أو النقد أو ضغط كبير يواجه المنظمة: عندما يشعر أفراد المنظمة الواحدة بأن هناك خطر أو نقدا موجها إليهم أو ضغط كبير يواجه المنظمة، فنراهم يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم كأفراد، وبينهم وبين المنظمة فنراهم يبدون ولائهم لمنظمتهم، وقد يستمر هذا الولاء للمنظمة بزوال الخطر، أو بزوال السبب. فعلى المنظمة الناجحة أن تستثمر ذلك السبب في سبيل زيادة ولاء الأفراد لمنظمتهم حتى إن زال سببه. وقد يتخذ الولاء صور أخرى نتيجة لنجاح الجماعة أو أفراد المنظمة في الحصول على مزايا لأعضائها مثل الحاجة إلى المكانة والتقدير والأمان، وكذلك عن طريق خلق علاقات تعاونية وتهيئة الفرص للتفاعل الحر، وقد يزداد الولاء نتيجة التشابه بين أفراد الجماعة الواحدة.

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني: مرجع سبق ذكره ، ص 281.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: نفس المرجع ، ص 281.

6- العوامل التي تساهم في ولاء الأفراد لمنظماتهم:

يمكن تحديد أهم العوامل التي تساهم في ولاء الأفراد لمنظماتهم بما يلي¹:

6-1 المكانة: كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته، وكلما شعر بأهمية وجوده، زادت قوة ولائه واندفاعه بالتعاون والتماسك مع الآخرين.

6-2 العلاقات التعاونية: يزداد ولاء الفرد للمنظمة إذا اتضحت أهدافها بالنسبة له، وإذا اتضح طريقها لتحقيق هذه الأهداف ودوره في هذا السبيل. ويصعب أن تقوم المنظمة أو تبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ويتحقق عن ذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة.

6-3 ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: إن الجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم. وقد يرجع ذلك إلى نقص التجانس، نتيجة زيادة حجم الجماعة في اتجاهات واهتمامات وقيم الأفراد، ومن ثم نقص الشعور بتوثيق الصلة، وكذلك يغلب أن ازداد التماسك بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعات.

6-4 التشابه بين أفراد المنظمة: قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أفراد المنظمة إلى زيادة تماسكها، وسبب ذلك أن الكثير من الناس ينظمون إلى الجماعة ويولون ولائهم، كيف يفهموا أنفسهم فهماً أحسن عن طريقة مقارنة أنفسهم بالآخرين، وبالطبع لن تكون لهذه المقارنة قيمة إلا إذا أجريت بين الفرد وبين من يقربون منه في القدرة والخصائص الشخصية، لذلك من الطبيعي أن ينشد الفرد الانضمام والولاء إلى جماعة ممن يشابهونه².

6-5 الظروف الاجتماعية: قد تعمل بعض الظروف والاحداث الاجتماعية على منظمة معينة فتدفعها إلى التماسك أو الفرقة. ويبدو أن تماسك المنظمة يمكن أن يزداد ويتأثر في كثير من الأحيان نتيجة الضغط عليها من مصادر خارجية.

6-5 البحوث الإنسانية: ومنها بحوث الولاء، في كثير من الأحيان يشعر العاملون باهتمام المنظمة بهم، مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم والمنظمة، وفي الوقت

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني: مرجع سبق ذكره ، ص 283.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: مرجع سبق ذكره ، ص 284.

نفسه يحقق نمط من أنماط الاتصال، حيث يتمكن العاملون من نقل آرائهم ومشاعرهم ومقترحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج والتي قد يتعذر على وسائل الاتصال الاعتيادية نقلها إلى رؤساءهم أو الإدارة المسؤولة عنهم. كما إن هذه البحوث تكشف من الجانب الآخر ضرورة اهتمام المدراء والمشرفين بالعاملين ومشاكلهم. وتساعد البحوث الإنسانية ومنها بحوث الولاء على إحداث التغيرات في الإدارة و ظروف العمل، إذ أن قياس الولاء من نتائجه تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض العاملين¹.

7- قياس الولاء التنظيمي :

يوجد العديد من المقاييس التي تستخدم لغرض قياس الولاء التنظيمي، ونظرا لصعوبة التطرق لها كلها سنعمل على ذكر البعض منها على النحو التالي²:
لقد قام بروانر وآخرون Brockner & all بقياس الولاء التنظيمي من خلال عدة مقاييس حيث وإلى غاية 1997 كان يعتمد على مقياس سميث و شواقرت Smith & schwyhert 1972.

وقد اعتبر هذا المقياس خاص بقياس التطوع ونظرا للاختلاف الموجود بين هذا التطور والولاء التنظيمي، اتفق بروانر مع نظرة كمل بورتر وآخرون، حول النظرة للولاء التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد ومن المقاييس الأخرى نجد مقياس أورلي و شتمان الذي طور سنة 1986³.

مقياس بورتر وآخرون 1974: لقد طور بورتر وآخرون 1974 مقياس الذي يسمع بقياس الولاء التنظيمي من خلال ثمانية عشرة (18) بندا وفق سلم ليكرت المكون سبعة درجات من موافق تماما إلى غير موافق تماما.

مقياس آلان وآخرون 1993: يتكون المقياس في الأصل من أربعة وعشرون (24) بندا، وبعدها تم حذف بندين من كل بند بعد إعادة بناءه من طرف كل آلان وآخرون.

يستخدم المقياس لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري، ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني: مرجع نفسه ، ص 284.

² يوسف لبيض، عثمانى مخلط: مرجع نفسه مرجع سبق ذكره ، ص ص 43.

³ يوسف لبيض، عثمانى مخلط: مرجع نفسه، ص ص 43-44.

بالمنظمة ويتكون من ثمانية عشرة (18) بندا تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي¹:

الولاء العاطفي: ستة (06) بنود.

الولاء المستمر: ستة (06) بنود.

الولاء المعياري: ستة (06) بنود.

¹ يوسف ليبض، عثمانى مخلط: مرجع نفسه، ص ص 43-44.

خلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وكونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها.

حيث تطرقنا إلى الولاء التنظيمي محاولين الاحاطة بمختلف جوانبه بدءا من مفهوم الولاء التنظيمي، أبعاده وخصائص كذلك صور الولاء والعوامل المؤثرة فيه وأخيرا قياس الولاء التنظيمي.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أساليب الاحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

إن علمية أي بحث عملي تستمد من اتباعه لإجراءات وخطوات تتسم بالترتيب المنطقي والموضوعي والمنهجي في الطرح، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة، والتي تعد خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، فبعد عرض الإطار النظري الذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة، يأتي جانب ميداني لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي و أخذ المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي كميدان لدراسة، بدءا بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى أنه سيتم التطرف إلى مجالات الدراسة الزمنية والمكانية، مع الإشارة إلى العينة والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة.

1- منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المرجوة منه هي التي تحدد المنهج الواجب الاعتماد عليه واستخدامه، والذي يقصد به: " الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختيارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها"¹.

ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج والمتمثل في " علاقة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين" تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: " مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"².

2- أدوات جمع البيانات:

2-1 الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الاستمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها³. فتضمن الاستبيان المخصص لهذه الدراسة على 37 بنداً وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، تضمن 26 بنداً توزعت على ثلاثة أبعاد كالاتي: القيم التنظيمية (08 بنود)، المعتقدات (10 بنود)، التوقعات التنظيمية (08 بنود).
المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي يتضمن 11 بنداً.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 68.

² إيتسام صاحب موسى الزويني، رائد حسين حميد الموسوي: مناهج البحث التربوي، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص 81.

³ عودة أحمد سليمان: أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، ط2، 1992، ص 184.

وقد تم استخدام سلم " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

كما تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قدي البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

3- مجالات الدراسة:

يمكن أن نحدد مجالات الدراسة الحالية على النحو التالي:

3-1 المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، الكائن مقرها بحي تكسبت.

3-2 المجال الزمني: دامت الدراسة الميدانية تقريبا شهرين ونصف ابتداء من 2019/01/20 إلى غاية 2019/04/10، والذي تم فيه توزيع الاستبيان على المبحوثين.

3-3 المجال البشري: يتمثل في مجتمع الدراسة من الموظفين والعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، والمقدر عددهم بـ (116 عاملا).

4- عينة الدراسة:

العينة هي نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة، أي أنه عند دراسة ظاهرة أو مشكلة ينبغي توافر بيانات أو معلومات عن الظاهرة أو المشكلة، لمساعدة الباحث في اتخاذ قرار اتجاهها، لذا فهي تُغني مجتمعات كبيرة يصعب فيها دراسة كل حالة على حدة. يتم اختيار العينة وفق أسس

وأساليب علمية تبعا لعنوان البحث وأهدافه ومنهجه، ويشترط في العينات أن تمثل وحدات المجتمع الأصلي تمثيلا دقيقا، وتعكس خصائصه المشتركة⁴.

وتعرف العينة بأنها: " جزء من المجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي."⁵

تم الاعتماد على العينة الطبقية لوجود تبيان (عدم تجانس) في مجتمع الدراسة بحيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات (إطارات، تحكم، تنفيذ) كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (03) توزيع مفردات مجتمع الدراسة

التصنيف	التكرار	النسب المئوية
الاطارات	8	6.9
اعوان التحكم	5	4.3
أعوان التنفيذ	103	88.8
المجموع	116	%100

تم أخذ نسبة 50% من كل طبقة حيث حصلنا على 58 مفردة التي تمثل عينة الدراسة كالتالي:

⁴ إيتسام صاحب موسى الزويني ، رائد حسين حميد الموسوي: **مناهج البحث التربوي**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص 131.

⁵ مرجع نفسه: ص 132.

جدول رقم (04) توزيع مفردات عينة الدراسة

الطبقات	عدد مفردات مجتمع الدراسة	عدد مفردات العينة
الإطارات	8	4
اعوان التحكم	5	3
أعوان التنفيذ	103	51
المجموع	116	58

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة وتمثيلها وفقا لعدد مفردات مجتمع الدراسة، ونشير إلى أنه تم أخذ (50%) من مجتمع الدراسة، حيث ضمت العينة في شكلها النهائي 04 إطارات، و 03 أعوان تحكم، 51 عون تنفيذي، ليصبح مجموع مفردات العينة مساوي لـ 58 مفردة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتتمثل في معامل الارتباط بيرسون والنسب المئوية والتكرارات، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تحديد الواجهة المنهجية للدراسة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملائمته لموضوع الدراسة مع تحديد نوع الأداة المراد جمع البيانات بها والمتمثلة في الاستبيان، ثم تقسيم البنود إلى المكونات الأساسية، لبيان العلاقة بين المتغيرين، كما تم اعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في برنامج التحليل الاحصائي ونسب المئوية، حيث من خلال هذه الاجراءات نكون قد وضعنا حجر الأساس للمباشرة في الفصل الموالي المتمثل في عرض النتائج المتحصل عليها وتحليل البيانات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خلاصة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في علاقة الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين وفق أبعادها الثلاثة. وتدعيما للجانب النظري سنحاول اسقاط المفاهيم على أرض الواقع حيث تم اختيار المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي وذلك لمكانة المؤسسة على المستوى الوطني وعلى اعتبارها مؤسسة اقتصادية لها مكانة مهمة في تقديم خدمات النقل في الجزائر كافة وعلى مستوى ولاية الوادي خاصة.

وفي محاولة للوصول إلى المعلومات اللازمة ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من العاملين في المؤسسة، ثم تفرغ وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

1- عرض النتائج:

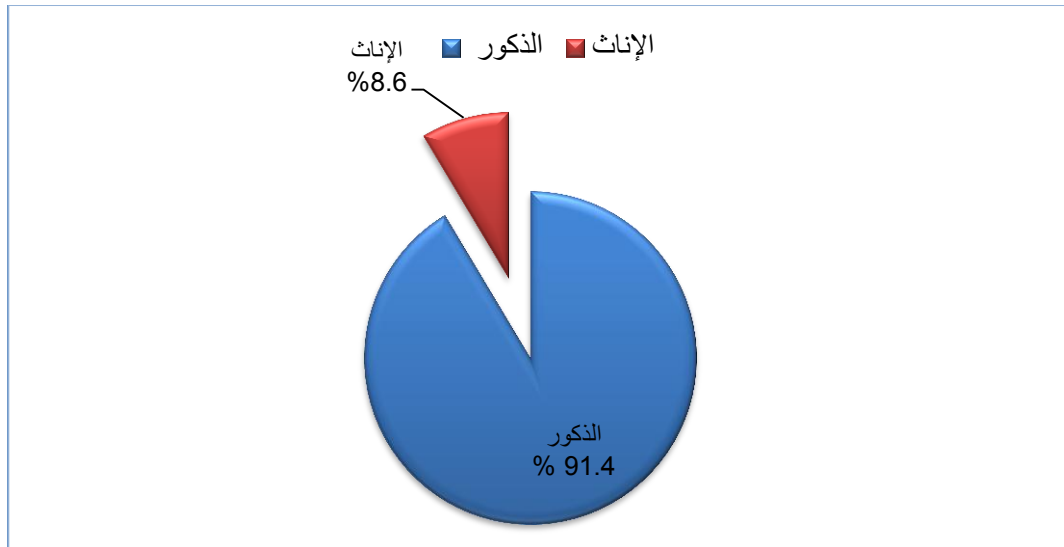
1-1 عرض نتائج البيانات الشخصية:

تم اختيار عينة ملائمة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 58 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، موزعة حسب الخصائص الديموغرافية في الشكل أدناه.

جدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	53	91.4
أنثى	5	8.6
المجموع	58	%100

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

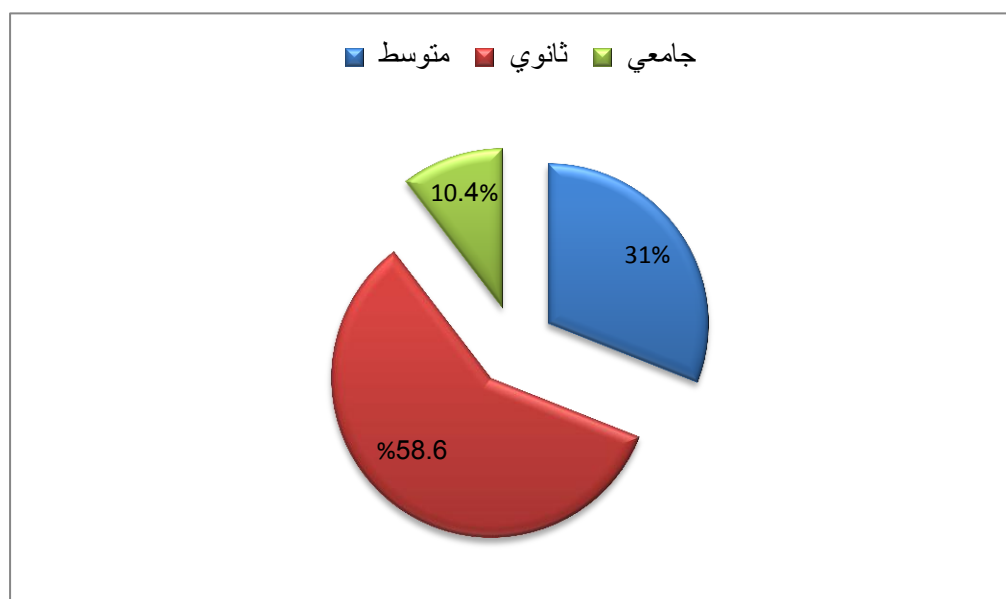


يوضح الجدول رقم (05) أعلاه أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى مقدرة بـ 91.4% من عينة الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتها 8.6% وهذا يعكس أن أغلب المناصب في المؤسسة للذكور بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي الذكور على الإناث.

جدول رقم (06): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
31.0	18	متوسط
58.6	34	ثانوي
10.4	6	جامعي
%100	58	المجموع

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



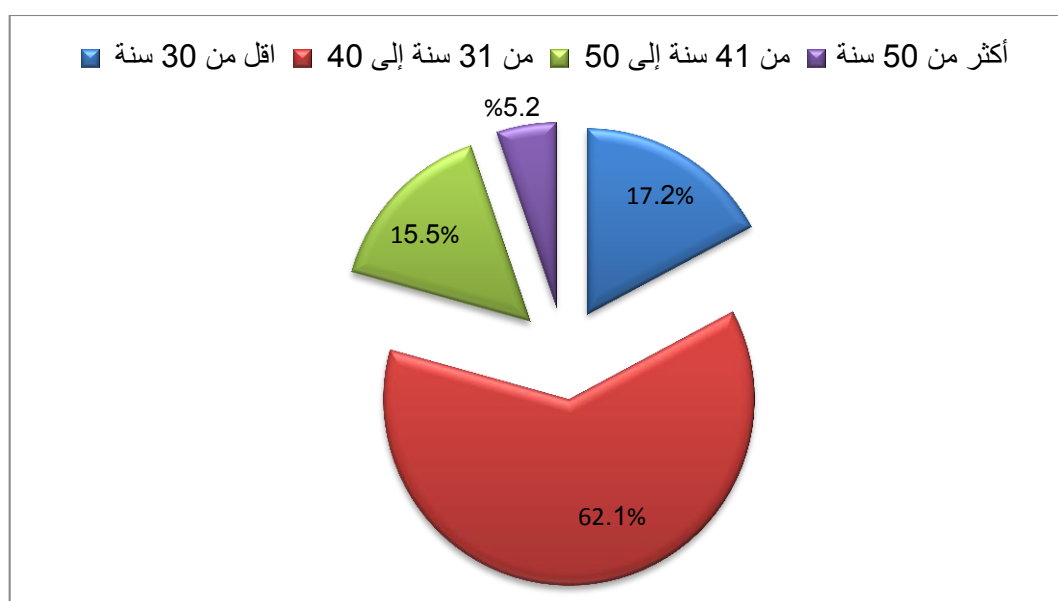
يبين الجدول أعلاه أن نسبة 58.6% من العمال مستواهم الدراسي الثانوي تليها نسبة 31% من العمال مستواهم الدراسي المتوسط وآخر نسبة تمثل الأقلية بنسبة 10.4% من العمال.

حيث يعود هذا التوزيع إلى مدونة العمل وأغلبية المناصب المتاحة في المؤسسة تتطلب المستويين الثانوي خصوصا بالنسبة للقابضين و المتوسط بالنسبة لباقي العمال (سائق، ميكانيكي، عون أمن داخلي، عون غسيل... الخ).

جدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	17.2
من 31 إلى 40 سنة	36	62.1
من 41 إلى 50 سنة	9	15.5
المجموع	58	%100

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

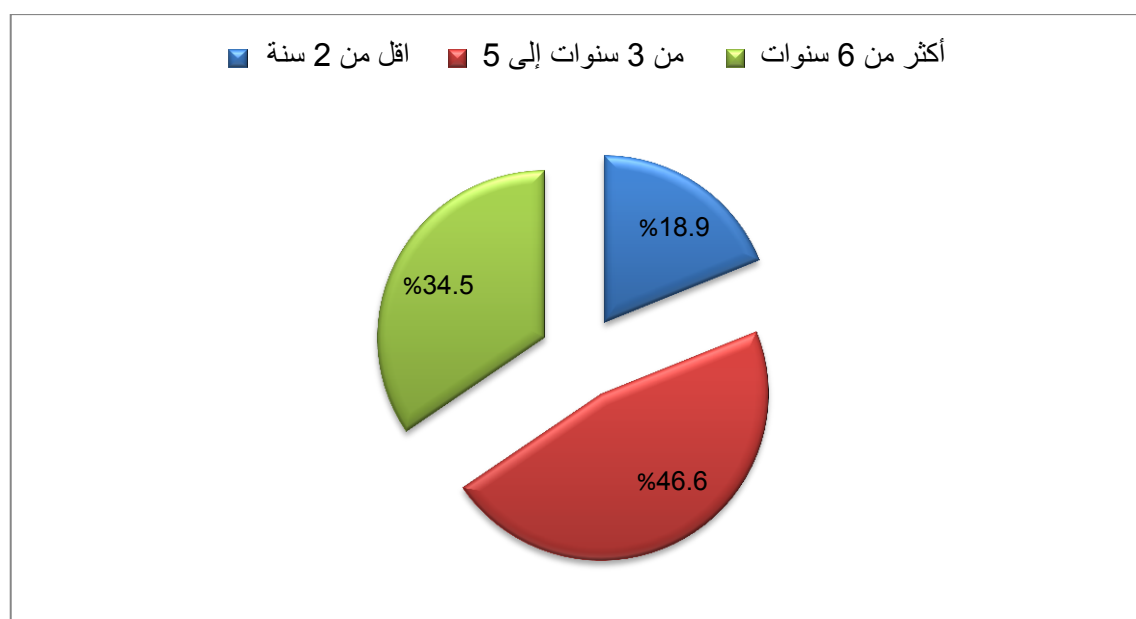


أما بالنسبة للفئات العمرية فنجد أن نسبة 62.1% من أفراد عينة البحث أعمارهم من الفئة العمرية (31-41) سنة، ثم تليها بعد ذلك نسبة 17.2% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وبعدها نسبة 15.5% منهم كانت أعمارهم من الفئة العمرية (41-50) سنة، وآخر نسبة كانت 5.2% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 51 سنة.

جدول رقم (08): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 02 سنة	11	19.0
من 3 إلى 5 سنوات	27	46.6
من 6 سنوات فأكثر	20	34.5
المجموع	58	%100

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

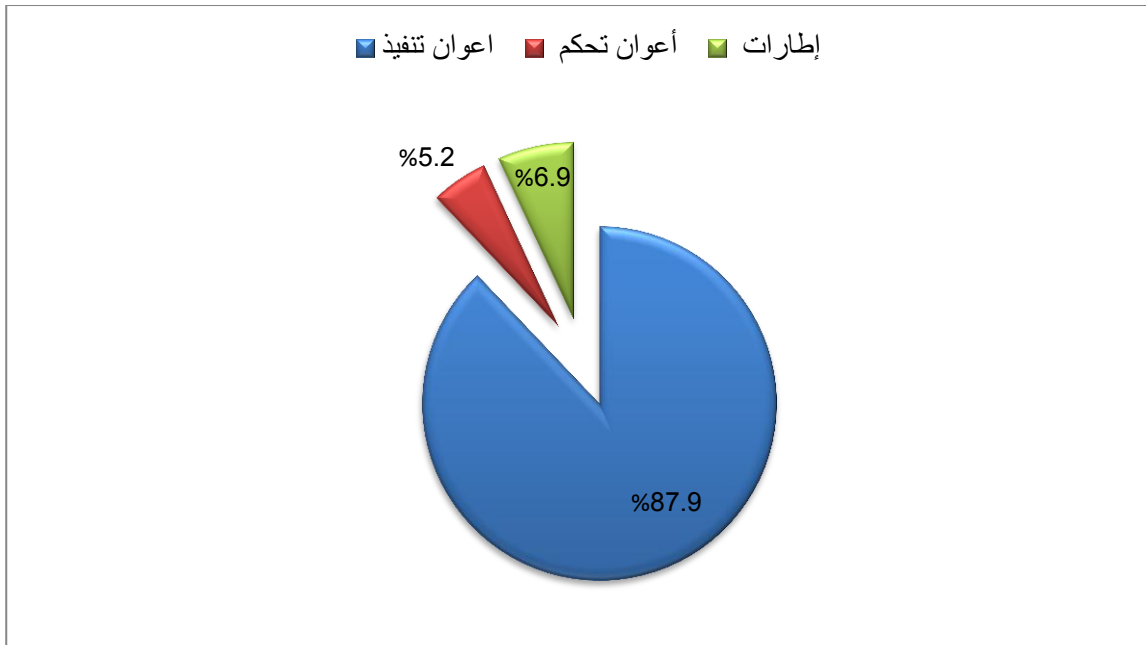


نلاحظ من الجدول أعلاه أننا الاغلبية العظمى من العمال تتراوح سنوات الأقدمية من 3 سنوات إلى 5 وذلك بنسبة 46.6% من مفردات العينة، يأتي بعدها نسبة 34.5% من العمال سنوات الأقدمية في العمل أكثر من 6 سنوات وهي نسبة معتبرة، في الأخير نلاحظ نسبة 18.9% من العمال تقدر سنوات الأقدمية المهنية لديهم أقل من 2 سنة.

جدول رقم (09): خصائص عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	40	69.0
عون تحكم	3	5.2
إطارات	4	6.9
المجموع	58	%100

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



من الجدول اعلاه نرى أن أعلى تصنيف للعمال هو عمال التنفيذ بنسبة تقدر بـ 87.9%، تليها نسبة 6.9% هم إطارات بالمؤسسة (حاملي الشهادات)، واخيرا ونسبة قليلة أيضا تقدر بـ 5.2% من العمال ينتمون لتصنيف أعوان التحكم. راجع هذا التفاوت الكبير في التصنيف المهني طبيعة عمل المؤسسة و المناصب المتاحة داخلها.

2-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (10): قيمة معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.632	عند مستوى دلالة 0.01
الولاء التنظيمي		

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، التي بلغت قيمتها 0.632 ، وعليه نقبل الفرض القائم بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وعليه فإن الفرضية محققة.

3-1 عرض نتائج الفرضيات الفرعية :

الفرضية الاولى: لاختبار الفرضية الأولى التي مفادها " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين". قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): قيمة معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.471	عند مستوى دلالة 0.01
الولاء التنظيمي		

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذين يوضح قيمة معامل ارتباط بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، التي بلغت قيمتها 0.471، وعليه نقبل العلاقة القائمة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي، ونرفض الفرض الصفري القائم على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، وعليه فإن الفرضية محققة.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (12): قيمة معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية	0.557	عند مستوى دلالة 0.01
الولاء التنظيمي		

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل ارتباط بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي، التي بلغت قيمتها 0.557، وعليه نقبل الفرض القائم بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية و الولاء التنظيمي، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي، وعليه فإن الفرضية محققة. الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (13): قيمة معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية	0.582	عند مستوى دلالة 0.01
الولاء التنظيمي		

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل ارتباط بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي، التي بلغت قيمتها 0.582 ، وعليه نقبل الفرض القائم بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية و الولاء التنظيمي، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي، وعليه فإن الفرضية محققة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

جاءت هذه الدراسة بهدف التحقق من وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، ومن أجل تقصي الظاهرة محل الدراسة كما هي على أرض الواقع ووصفها وصفا كميا وكيفيا، بغية الوصول إلى نتائج أو تعميمات عنها أو الموضوع محل البحث تم اعتماد المنهج الوصف التحليلي وأداة البحث العلمي المتمثلة في الاستبيان التي بدورها قسمت إلى محورين المحور

الأول يعبر عن المتغير المستقل الا وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع والذي يعبر عن الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة، حيث طبق هذا الاستبيان على عينة طبقية مكونة من ثلاث فئات (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إدارات)، وفي هذه الخطوة المئوية سنحاول مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات.

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية: التي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

✓ أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي ، وهذا ما اتضح جليا في اجابات المبحوثين و كذا عند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.632 وهذا ما يؤكد وجود هذه العلاقة وتحققها، حيث أن أغلبية العمال مستعد لبذل كل ما يستطيع لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنهم يحافظون عن الممتلكات، كما عبر أغلبية العمال حسب ما هو مبين في استجاباتهم عن فخرهم لكونهم أفراد من هذه المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها بغض النظر عن الأجر وأن قرارهم بالعمل بالمنظمة كان صائبا.

✓ من هنا يتضح جليا علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث (القيم، المعتقدات، التوقعات) بالولاء الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، وهذا ما يتفق ودراسة منير إبراهيم في دراسته لعلاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، التي أسفرت عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأنه كلما زادت الثقافة لدى العاملين زاد ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها.

✓ وفي نفس السياق تتفق الدراسة الحالية مع دراسة عودة و عطية التي جاءت لتبين دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين حيث أسفرت هاته الاخيرة على أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأن ايلاء المنظمة بالثقافة الاهتمام الكافي ينعكس إيجابا على الولاء الوظيفي للعاملين الأمر الذي يجعلهم يحققون أهداف منظماتهم بكفاءة وفاعلية.

✓ كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عشوش بشير تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي التي نشرت في مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية سنة 2017 حيث توصلت على أن هناك علاقة ارتباطية بين درجات الولاء التنظيمي ودرجات الثقافة التنظيمية¹.

✓ وهذا ما أشار له الدكتور حسين حريم في كتابه إدارة المنظمات منظور كلي إلى أن "العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة"².

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين" أسفرت نتائج البحث عن تحقق هذه الفرضية وبأنه يوجد علاقة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، وهذا ما اتضح جليا في اجابات المبحوثين و كذا عند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.471 وهذا ما يؤكد وجود هذه العلاقة وتحققها، خصوصا في قيم احترام مواقيت العمل و المشاركة في اتخاذ القرار كما تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة كل هذه المؤشرات ساهمت في أن تكون لها علاقة بولاء العاملين للمنظمة وهذا ما أكدته أيضا دراسة ذيب أحمد التي تحمل عنوان دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الجهوية (قسم الانتاج) بورقلة التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين بقيمة معامل ارتباط 0.938³، كما اتفقت دراستنا مع دراسة يوسف وعثماني التي تقيس أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي بحيث توصلت إلى ارتباط القيم التنظيمية بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي وأن مستوى تأثيرها أكثر من تأثير المكونات الأخرى للثقافة كالأنماط السلوكية و السياسات والإجراءات.

¹ عشوش بشير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، 2017، ص 253.

² حسين حريم: مرجع سبق ذكره ، ص 271.

³ أحمد ذيب: دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماستر، تسيير موارد بشرية، 2015، ص 99.

✓ كما سبق و ذكرنا في الإطار النظري للدراسة بأن القيم التنظيمية تسمح لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن دستور أو مرجع، للأفراد العاملين من هنا تظهر الأهمية الكبيرة للقيم حيث أنها تمثل المبادئ الأخلاقية التي تمتد إلى ما بعد ثقافة منظمة، أي أنها تعطي المعنى للمعايير وأنماط السلوك في المنظمة وبذلك تمثل القيم معيارا لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين¹ وهذا أيضا ما قد ينجم عنه ولاء العاملين أو عدمه، وبنفس الوقت تحدد قيم الأفراد سلوك المنظمة وتوجهها الاستراتيجي إذا كانت واسع لانتشار بين أفراد المنظمة ومجموعات العمل فيها.

✓ كذلك مهما كان مفهومنا للقيم وأنواعها فأن هناك نظاما قيميا مميزا لكل فرد من أفراد المنظمة يعبر هذا النظام عن الأهمية التي تحظى بها القيم عند الفرد فكلما تماشت قيم المنظمة و قيم العاملين فيها كلما حققت استجابات سريعة من قبلهم كما ساهم في نجاح المؤسسة وتحقيقها لخططها وأهدافها، لكون الولاء بغض النظر على أنه استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم فهو أيضا استعداده لقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيمية² للمنظمة التي ينتمي إليها وهذا ما يفسر الارتباط القوي والعلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثانية: التي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

✓ بناءا على النتائج المتحصل عليها أسفرت عن وجود علاقة دالة احصائيا بين المعتقدات التنظيمية و الولاء التنظيمي، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي ، وهذا ما اتضح جليا في اجابات المبحوثين و كذا عند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.557 وهذا ما يؤكد وجود هذه العلاقة وتحقيقها، من بين هذه المعتقدات هي وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما اهتمام المؤسسة برصد الشكاوي المتعلقة بالحالة الاجتماعية لهم، كما أن قيم التي يؤمن بها العاملين تتطابق و قيم المؤسسة هذا ما يفسر ولائهم و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة لكونها تتوافق وأهدافه.

¹ إحصان دهب جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 610.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: مرجع سبق ذكره ، ص 269.

✓ تشير المعتقدات إلى الأفكار التصورية التي يحملها الفرد معين اتجاه شيء ما¹، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة وبالأحرى مدى تقبلنا لهذه الحقيقة والعمل وفقها، كما أنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجازه²، من هنا يكمن دور ومسؤولية المنظمة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير واهم من كل هذا تعزيز ولاء العاملين من خلال هذه المعتقدات المختلفة، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية التي قد تؤدي إلى نفور العامل وصراع داخل جماعات العمل وغيرها.

2-4 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: التي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين

✓ بناء على النتائج المتحصل عليها أسفرت عن تحقق هذه الفرضية وبأنه يوجد علاقة دالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و الولاء التنظيمي، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، وهذا ما اتضح جليا في اجابات المبحوثين و كذا عند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.582 وهذا ما يؤكد وجود هذه العلاقة وتحقيقها.

✓ عادة ما يتهم الأفراد قبل وصولهم إلى المنظمة بالحصول على نوعين من المعلومات، يتضمن النوع الأول ماهية العمل في المنظمة أي ماذا يشبه العمل في هذه المنظمة، أما النوع الثاني فيقتصر على معرفة فيما إذا كان الأفراد مناسبين للعمل المعروض في هذه المنظمة أم لا، وهذا ما يعرف بالتوقعات التنظيمية حيث هذه الخطوة حساسة جدا فهي تعتمد على مقدار الفجوة بين توقعات الفرد العامل وما يقابلها في الواقع الفعلي في المنظمة، حيث كلما تطابقت هذه التوقعات و تطلعات العامل كلما زاد ولاءه للمنظمة و سعيه للبقاء والاستمرار فيها قدر الإمكان بغض النظر عن الجوانب الأخرى كالراتب وغيرها³.

¹ احسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 610

² بلال خلف سكارنة: مرجع سبق ذكره ، ص 374.

³ إحسان دهش جلاب: مرجع نفسه، ص 621.

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وتحليلها بعد عملية تفريغها في برنامج التحليل الاحصائي، واحتساب معامل الارتباط بيرسون، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة بناء على المعلومات المتوفرة حول هذه الظاهرة، وعلى المعلومات المتحصل عليها من المبحوثين.

حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، وهذا فيما يخص كل من أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

صمم البحث الحالي للتعرف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، حيث يعد محاولة تضاف إلى المجهودات التي سبقتنا قصد الإلمام بموضوع يعتبر من أهم المواضيع على الساحة التنظيمية والاقتصادية والإدارية، خاصة في خضم التغيرات المتسارعة والدائمة التي طرأت على المنظمات، وهذا بغرض الكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في القيم والمعتقدات والتوقعات وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة البحث.

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر البعض منها على النحو الآتي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي.

الاقتراحات و توصيات:

الاقتراحات:

لقد أسفرت هذه الدراسة على صياغة جملة من الاقتراحات التي نراها ذات صلة بالموضوع المدروس، والتي تؤكد على ضرورة إجراء دراسات معمقة في الموضوعات التالية:

- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة.
- تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

كما نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى تتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة لمؤسسات مختلفة من حيث القطاع والحجم وعلى المستوى الوطني والدولي، حيث يبقى حقل الثقافة التنظيمية خصباً للبحث.

التوصيات:

من خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض التوصيات التي ارتأينا أن من خلالها امكانية المساهمة في الرفع من ولاء العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في ما يلي:

- تغيير وتحسين طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.
- الاهتمام باقتراحات العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تشجيع اقامة علاقات اجتماعية بين العاملين.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة تدعم وتشجع تبني ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا غير كاف في المستقبل بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين.
- على الإدارة أن تبذل جهودا مكثفة ومتواصلة لتغيير القيم والمعايير والمدرجات والممارسات السائدة.
- من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم بناء ولاء تنظيمي قوي.

وخلص القول فإن ما يهمنا كسيكولوجيات في دراسة موضوع الثقافة التنظيمي باعتبارها أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المحيطة بها وبالتالي تحقيق أهدافها فدراسة الإطار الثقافي يساعد في فهم وتفسير سلوك أعضائها والقيم التي يؤمنون بها، وبناء على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة ارساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- إيتسام صاحب موسى الزويني ، رائد حسين حميد الموسوي: **مناهج البحث التربوي**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
- 2- إحسان دهش جلاب : **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات**، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015.
- 3- بلال خلف سكارنة: **التطوير التنظيمي والإداري**، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 4- بوحوش عمار: **مناهج البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، الجزائر، 2007.
- 5- بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003.
- 6- توماس وهيلين، دافيد هنجر: **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، د ب ن، معهد الإدارة العامة، 1990.
- 7- حسين حريم: **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 8- خالد أحمد فرحان المشهداني: **مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 9- خضير كاظم وآخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ط1، دار ثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
- 10- سيد محمد جاد الرب: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009 .
- 11- العميان محمد سلمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3 ، دار وائل للنشر، 2005.
- 12- عودة أحمد سليمان: **أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية**، مكتبة الكتابي للنشر والتوزي، ط2، 1992.
- 13- ماجدة عطية: **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماع**، عمان، دار الشروق، 2001.
- 14- محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.

15- مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط 1، 2000.

16- نور الدين حاروش ، رفيقة حروش: **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة** ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2015
المراجع الأجنبية:

- 17- **Approch**, 4th ed , Boston, Mass , Allyn and Bacon.
- 18- B.J. Hodge and William P , Anthony,1991 , **Organization Theory A Strategic**
- 19- Chatman, J ,A & Jehn , K,A,1994 : **Assessing the Relationship between industry characteristics and organizational culture**, how different can you be, Academy of Management Journal, June .
- 20- Fred Luthans, **Organizational Behavior** , 6th ed, New York , McGraw – Hill Book Co
- 21- James L. Gibson , John Ivancevich , and james Donnelly, Jr. 1994, **Organizations Behavior , Structure and Processes** 8th ed , Homewood, III : IR WIN , Inc
- 22- Kurt lewin in Keith Davis and John Newstrom, 1989 , **Human Behavior at Work** , 8th ed , New York, McGraw – Hill Book Co.
- 23- Larson E & Fukami C.V, 1984 : **Relationship brtween Worker Behavior and Commitment To the organization and Union**, Proceedings of the Academy Of Management.
- 24- Marsden,P, Kalleberg A, & cook, C,1993 :**Gender Difference in Organizational Commitment**, Work and Occupations, 20.
- 25- Mathieu, J & Zajac, D, 1990 : **A Review and Meta-Analysis Of Antecedentsn A Correletes And Consequences of Organizational Commitment**, Psychology Bulletin, 108, P 178.
- 26- McGraw – Hill, Inc.
- 27- Mowday, R ,T Porter, L, W & Steers, R, M, 1982: **Employee Organization Linkages**, Psychology of Commitment Absenteism and Turnover, Academic Press, New York.
- 28- Richard M Strees and Lyman W Porter, **Motivation and work behavior** , 5th .
- 29- Romzek, B,S ,1989 : **Personal Consequences of Employee Commitment**, Academy of Management Journa.
- 30- Streers, R,M ,1977 : **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative science Quarterly, 22.
- 31- Stumpf S & Hartman E ,1984 : **Individual Exploration To Organizational Commitment or Withdrawal**, Academy of Manegement Journal , 27 (02).

32- Thompson, A,A & Stricklend, A,J, 2003 :**Strategic managment**, Concepts & cases, McGraw – Hill/Irwin.

الرسائل:

33- أحمد ذيب: دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماستر، تسيير موارد بشرية، 2015.

34- أسعد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

35- ختام عبد الله غنام: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس الحكومية، أطروحة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

36- عويضة إيهاب: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.

37- فلاق محمد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2010.

38- منير إبراهيم أحمد طالب: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

المجلات:

39- زين الدين فريد: توظيف ثقافة المنظمة، المجلد 31، العدد 01، 1998.

40- الشيخ سوسن: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، ع12، 1995.

41- عشوش بشير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، 2017.

الملاحق

الملحق الأول: الاستبانة



جامعة الشهيد حمّة لخضر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل ، أختي العاملة

يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة التي صممت لتعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على عمال و موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالوادي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، لذلك أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة وبما يعكس وجهة نظرك وتقديرك الشخصي، شاكرة لكم تعاونكم ومؤكدة لكم بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يكفي الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة X في الخانة المناسبة فقط

إشراف الدكتورة:

لامية بوبيدي

إعداد الطالبتان:

إبتسام مشاركة

إيمان بوحمدة

الموسم الدراسي 2019/2018

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الوظيفة:
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
- الأقدمية : أقل من 02 سنة ☐ من 03 إلى 05 سنة ☐
- من 06 سنوات فأكثر ☐

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

البيان	الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية						
01	إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي					
02	العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج					
03	تنتظر المؤسسة إلى الأفراد كمورد هام له قيمة					
04	تعطي المؤسسة اهتماما للآراء العمال من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار					
05	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة					
06	يعطي العاملون الأولوية لمصالح المؤسسة على مصالحهم الخاصة					
07	يتوفر لدى العاملين الدافعية المطلوبة من أجل رفع مستوى أدائهم					
08	يعطى العاملون حرية بأداء المهام والواجبات دون إشراف ولكن حسب النظام					
المعتقدات التنظيمية						
09	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية					

					المشاركة في عملية اتخاذ القرار	
					تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه	10
					المؤسسة تقوم برصد الشكاوي المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها	11
					أقبل إذا دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر	12
					يشجع العمال باستمرار على السلوك الذي يلائم معتقداتهم	13
					عمال المؤسسة لا يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم	14
					يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يقدمه العامل من مهارات ومجهودات	15
					تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة	16
					المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين	17
					تتطابق القيم التي أوّمن بها مع قيم المؤسسة	18
					أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة	19
التوقعات التنظيمية						
					أتوقع أن تمكن العاملين من استخدام التكنولوجيا يساعدهم بالقيام بمهامهم دون أخذ تعليمات	20
					أتوقع أن يبادر العمال ذاتيا بالالتحاق بدورات التكوين رغبة في استيعاب التطورات ذات الصلة بأعمالهم	21
					أتوقع أن يزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي بمبادئ وقيمي	22
					عملية الترقية في المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية	23

					تعمل المؤسسة على توفير الجو المناسب للعمل	24
					أتوقع أنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد	25
					تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة للعمل دون تردد	26
					يرتدي جميع العاملين بالمؤسسة الزي الرسمي كل حسب عمله	27

المحور الثاني : الولاء التنظيمي.

العبارة	الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي					
29	أعتبر نجاح المؤسسة هو نجاحا لي					
30	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
31	لا أفكر في التغيب عن العمل إلا في الضرورة					
32	لا أفكر في ترك العمل حتى لو أتيحت لي الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى.					
33	أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها					
37	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي					
35	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
36	لدي استعداد للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد					
37	قراري بالعمل في المؤسسة كان صائبا					
38	يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على الأجر					

الملحق الثاني: درجات الخام لاستجابات المبحوثين على الاستبانة

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
1	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	
4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	3	4	3	1	3	3	1	3	4	1	1	3	4	4	4	1	4	4	3	3
5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
7	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	3	1	4	1	4	1	4	4	1	4	3	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	4	1	1	1	1	3	4
14	4	4	4	3	3	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	3	1	1	1	1	4	4
15	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	1	1	4	1	1	4	4	3	1	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	1	4	3
16	4	4	4	1	3	3	4	1	4	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4
17	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	3	4	1	1	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
18	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	1	4	4	4	
20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4	4	1	1	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	
22	3	4	1	1	1	3	4	1	4	3	4	4	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	4	4	1	3	1	1	3	3	1	4	3	1	1	1	1
23	3	1	3	1	1	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4
25	4	4	1	4	4	4	1	4	3	1	1	1	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4
26	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	4	3	1	1	4	1	1	1	4	4	4	3	4	1	1	1	4	1	3	1	1	4	4	4
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1	3	4	4	4	4	1	4	1	3	4	4	3	1	4	4	1	4	4	3	4	1
29	4	1	3	1	1	4	3	4	1	3	4	1	1	4	1	4	1	3	3	4	1	4	4	3	4	1	1	4	1	3	1	4	3	4	3	4	1
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	1	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	1	1	1	3	4	3	1	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1
32	4	3	4	4	4	4	4	1	3	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	4	3	3	1	3	1	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1
33	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
34	1	1	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	1	3	1	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	1	1
36	1	4	1	1	4	4	1	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	1	
37	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	4	3	4	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4
39	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	4	3	4	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1
41	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	1	1	4	4	1	4	3	3	4	4	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
42	4	4	1	1	4	3	1	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	4	3	1	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	1	4	4	4	4
43	4	4	1	4	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	4	3	4	4	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	3
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
45	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	1	4	3	3	4	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4	1	4	3	3	1	3	4	4	4	3	4
46	4	4	4	3	3	4	3	1	3	1	4	4	1	3	3	4	4	3	1	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	1	4	4
48	3	4	4	4	4	1	1	1	14	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1	1	4	1	1	1	3	1	4	4	1
49	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	1	1	4	1	1	4	4	3	1	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	1	4	3
50	4	4	4	1	3	3	4	1	4	1	1	1	1	3	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4
51	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	3	4	1	1	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
52	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4											

ملحق الثالث: نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون وفق برنامج الاحصائي SPSS

Correlations

		القيم التنظيمية	الولاء التنظيمي
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	1	.471**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المعتقدات التنظيمية	الولاء التنظيمي
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.557**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التوقعات التنظيمية	الولاء التنظيمي
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	1	.582**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الولاء التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.632**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.632**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).