

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج

الثقافة التنظيمية ودورها في ترسيخ الولاء التنظيمي  
دراسة ميدانية بالعيادة الجوارية المتعددة الخدمات بأدرار

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

تحت إشراف:  
أ/ لعربي أحمد

من إعداد الطالبتين:  
- زكري سهام  
- شرويلي ايمان

أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

اللقب و الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رحماني محمد	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة أدرار	رئيساً
لعربي أحمد	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة أدرار	مشرفاً و مقررأ
بوقرة عبد المجيد	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة أدرار	مناقشأ

السنة الجامعية: 2016/2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر



الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أهله وصحبه وسلم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه إلينا من نعم لا تعد ولا تحصى .  
والشكر موصول إلى الأستاذ المشرف **أحمد لعربي** أعزه الله وحفظه من كل سوء على كل ما قدمه لنا  
من تسهيلات و آراء هادفة و نيرة ساعدتنا في إنجاز هذا البحث بالكيفية والطريقة التي تتماشى مع  
أبجديات وخطوات البحث العلمي.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتنا وتوجيهنا  
وإرشادنا.

وأخيرا يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة  
هذه المذكرة والحكم عليها وإثراءها بأرائهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه خير في الدنيا والآخرة انه سميع مجيب

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



الفهارس



الصفحة	فهرس المحتويات
/	الشكر و التقدير
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
14	أولا: إشكالية الدراسة
15	ثانيا: فرضيات الدراسة
17	ثالثا: أهداف الدراسة
17	رابعا: أهمية الدراسة
17	خامسا: تحديد المفاهيم
19	سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة
21	سابعا: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>
24	أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية
26	ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية
27	ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
28	رابعا: مراحل الثقافة التنظيمية

29	خامسا: مكونات الثقافة التنظيمية
31	سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية
32	سابعا: مستويات الثقافة التنظيمية
33	ثامنا: نظريات الثقافة التنظيمية
34	تاسعا: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
35	عاشرا: المحافظة على الثقافة التنظيمية
36	حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية
	<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>
39	أولا: مفهوم الولاء التنظيمي
42	ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي
46	ثالثا: خصائص و مقومات الولاء التنظيمي
49	رابعا: مراحل الولاء التنظيمي
52	خامسا: أهمية الولاء التنظيمي
54	سادسا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
60	سابعا: النماذج المفسرة الولاء التنظيمي
65	ثامنا: آثار ونتائج الولاء التنظيمي
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
69	أولا: إجراءات جمع البيانات
69	ثانيا: تحليل البيانات
96	ثالثا: نتائج الدراسة
99	خاتمة
101	المصادر والمراجع
108	الملاحق

## فهرس الأشكال

صفحة	عنوان	رقم
16	الأشكال يوضح نموذج الدراسة	(1)
111	يوضح الهيكل التنظيمي للعيادة المتعددة الخدمات أدرار	(2)

## فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	رقم
-----	--------------	-----

الصفحة	الجدول
69	(1) يوضح توزيع عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المسترجعة.
69	(2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس.
69	(3) يوضح توزيع العينة حسب السن.
70	(4) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
70	(5) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.
71	(6) يربط بين وظيفة العمال و أجرتهم.
72	(7) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.
72	(8) يوضح مدى تشجيع ثقافة المؤسسة على الجديدة في العمل.
73	(9) يوضح مدى توفير المؤسسة المناخ المناسب للإبداع.
73	(10) يوضح مدى توفير المؤسسة المناخ المناسب للتفكير في طرق عمل جيدة .
74	(11) يوضح مدى اعتقاد العمال أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل.
74	(12) يوضح مدى توفير المؤسسة فرص للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية.
75	(13) يوضح مدى اعتقاد العمال من الضروري زيادة حجم المكافأة والحوافز والعلوات السنوية الممنوحة لهم.
75	(14) يوضح مدى التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.
76	(15) يوضح مدى اعتقاد العمال ثقافة القيم السائدة في المستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة.
76	(16) يوضح مدى تشجيع ثقافة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة.
77	(17) يوضح مدى منح المؤسسة فرص عادلة لسماع شكوى العاملين عندما تكون لديكم نفس المشكلات.
77	(18) يوضح مدى تعاطف الإدارة مع العمال إذا كان لديهم مشكلة داخل المؤسسة أو خارجها.
78	(19) يوضح مدى تعامل المؤسسة مع العاملين بالمساواة.
78	(20) يوضح مدى ترتيب المكان و كيف يساعد العامل على أداء الوظيفة بشكل

	جيد.	
79	يوضح مدى توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء العمل.	(21)
79	يوضح مدى توفير المؤسسة لأدوات العمل اللازمة لأداء العمل.	(22)
80	يوضح مدى شعور العمال بالأمان و الاستقرار في المؤسسة.	(23)
80	يوضح مدى رضا العمال عن الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى .	(24)
81	يوضح مدى شعور العمال بالاعتزاز عند التحدث عن المؤسسة مع الآخرين.	(25)
81	يوضح مدى استعداد العمال لترك العمل في حالة وجود وظيفة أخرى مشابهة.	(26)
82	يوضح مدى تقديم المؤسسة للعمال مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	(27)
82	يوضح مدى شعور العمال بالسعادة أثناء القيام بالمهام في المؤسسة.	(28)
83	يوضح مدى استعداد العمال لبذل مجهود أكبر من المطلوب في العمل.	(29)
83	يوضح مدى استعداد العمال للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام.	(30)
84	يوضح مدى تقديم العمال مصلحة العمل على مصلحتهم الخاصة.	(31)
84	يوضح مدى اهتمام العمال بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة.	(32)
85	يوضح مدى بقاء العمال في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل فيها.	(33)
85	يوضح مدى مدى روتينية العمل الذي يمارسه العمال في المؤسسة.	(34)
86	يوضح مدى محافظة العمال على ممتلكات المؤسسة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية.	(35)
86	يوضح مدى رغبة العمال في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة.	(36)
87	يوضح العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية في العمل والرغبة في قضاء ما تبقى من الحياة المهنية في المؤسسة.	(37)
88	يوضح العلاقة بين توافق قيم العمال وقيم المؤسسة والشعور بالاعتزاز حينما يتحدث العمال عن مؤسستهم مع الآخرين.	(38)

89	يوضح العلاقة بين ثقافة القيم السائدة في المؤسسة والاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب.	(39)
90	يوضح العلاقة بين اعتقاد العمال أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل و الاستعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام.	(40)
91	يوضح العلاقة بين اعتقاد العمال من الضروري زيادة حجم المكافأة و العلاوات السنوية الممنوحة لهم و تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	(41)
92	يوضح العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية في العمل و شعور العمال بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة.	(42)
93	يوضح العلاقة بين ترتيب المكان و الرغبة في قضاء ماتبقى من حياة العمال المهنية في المؤسسة.	(43)
94	يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل و روتينية العمل الذي يمارسه العامل في المؤسسة.	(44)
95	يوضح العلاقة بين تعاطف الإدارة مع العمال إذا كانت لديهم مشكلة داخل المؤسسة أو خارجها و اهتمام العمال بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة.	(45)

# مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام في المنظمات يفرض على القادة و مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها. وقد حظيت ثقافة العامل اهتمام الكثير من علماء الإدارة والمنظمات الإدارية نظرا لدور الذي تلعبه في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات، فهي تعتبر أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها و عنصر هام في تكوينها.

فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية، تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، غير ذلك هناك فروق جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الغير الناجحة.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم، فهي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية و التنظيمية وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات و السلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير أداء العاملين وتعزيز ولائهم. ونظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة التي لا يمكن أن توازي أهمية أي عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى سعت الكثير من المؤسسات إلى كسب ولاء أفرادها و بذل أقصى الجهود لتنميته، اذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع قديمة المنشأ وحديثة الاهتمام. ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب ايجاد اتفاق بين أهدافها و قيم ثقافة أفرادها و وجود ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات. وبهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا هاما في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الثقة بين المؤسسة وإدارتها، فالولاء يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو و الاستمرارية و تحقيق الفعالية في الأداء وبتالي فهو يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة، فحين أن الولاء التنظيمي له تأثيرات مهمة على سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم، كذلك له انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. وبذلك فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح في سير العمل فيها، وتحقيقها بشكل



فعال، بالإضافة ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يؤدي دورا مهما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم ويقلل من سلوكهم السلبي، كالتغيب عن العمل أو إهماله و انخفاض معدل دوران العمل.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية و الذي يعتبر الولاء التنظيمي كواحد من هذه المتغيرات جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي والتي تم إجرائها في العيادة متعددة الخدمات بأردار.

وتم إتباع الخطة التالية حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول وهي: الفصل الأول حول الإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الإجراءات المنهجية، وأخيرا الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني حول الثقافة التنظيمية حيث تضمن؛ مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مراحل الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية، آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، المحافظة الثقافة التنظيمية، تغيير الثقافة التنظيمية، ثم الفصل الثالث حول الولاء التنظيمي فقد تضمن؛ مفهوم الولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي، خصائص و مقومات الولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي، أهمية الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، آثار ونتائج الولاء التنظيمي، أما الفصل الرابع حول الجانب الميداني للدراسة فقد تضمن؛ إجراءات جمع البيانات، تحليل البيانات، نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية البحث

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: نموذج الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الإجراءات المنهجية

لِلدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

### أولاً: الإشكالية

في ظل ما يشهده العالم من تطورات وتغيرات في شتى المجالات؛ خاصة مع التطور الثقافي والاجتماعي و ما يشهده عالم الأعمال عامة والمؤسسة خاصة؛ كونها عنصر فعال وهام في المجتمع ، فعالم الأعمال اليوم يفرض على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في أدائها الاجتماعي، ولاكن هذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً من أفراد المؤسسة ؛لأن الفرد في هذا العصر أصبح يبني بناء من الداخل روحياً وفكرياً وهو الذي يتمثل في الأخلاق ، المعارف ،المهارات ،القدرات ،السلوك ، في إطار الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.

لذا فقد اهتم الباحثون بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمة الأعمال وتفوقها. وفي إطار التحولات الجديدة التي مست المنظمة والمؤسسة كالعولمة وثورة المعلومات، لذا وجب على المنظمات التأقلم مع هذه التغيرات من أجل الاستمرار والنجاح وذلك من خلال ترسيخ ثقافتها للعاملين فيها وضمان ولائهم لها.

حيث تحتضن المؤسسات الناجحة والتميزة قيم كالكفاءة والمكافأة والعدالة في المعاملة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقديم المعلومات للتأكد من فعاليتها بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم.

كما أن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على مالكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطوره رغم كل الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله هو مدى مقاومته المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية ،فبالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارات والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل قادر على الصمود في وجه المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

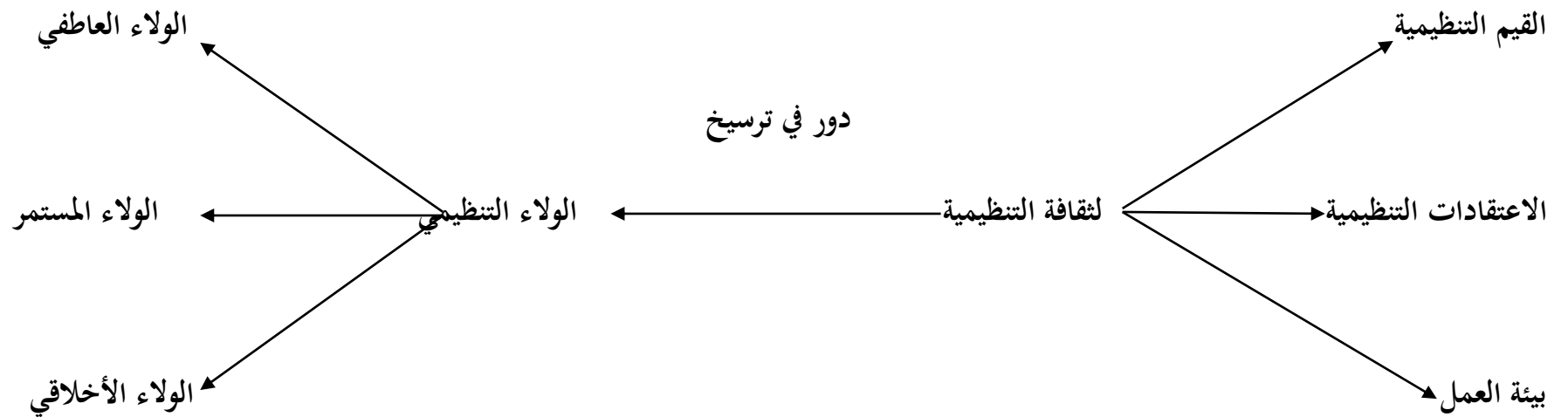
لذلك قد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم الاجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام ،والانضباط، والإبداع، والابتكار، مما يدفع بهم إلى تقديم الولاء لهذه المؤسسة أو المنظمة في المقابل ويمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ومنه فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. وعليه السؤال المطروح هو: هل للثقافة التنظيمية دورا في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

- 01- للقيم التي يتم تنميتها داخل مجموعات العمل دور في ترسيخ الولاء التنظيمي.
- 02- للاعتقادات المترسخة لدى العاملين دور في الولاء التنظيمي.
- 03 - لبيئة العمل دور في ترسيخ الولاء التنظيمي

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



من إعداد الطالبتين:

- شرويلي إيمان

- زكري سهام

### ثانيا: أهداف الدراسة

1. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في العيادة المتعددة الخدمات.
2. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في العيادة المتعددة الخدمات.
3. الخروج بنتائج يمكن أن تساهم في تعزيز وتدعيم ولاء العاملين في العيادة المتعددة الخدمات.

### رابعا: أهمية الدراسة

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من أكثر المواضيع التي يجب التطرق إليها بهدف تحسين الأداء والإنجاز و زيادة الجهود المبذولة في العمل و انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين.
2. نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمة جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

### خامسا: تحديد المفاهيم

#### 01 – الثقافة التنظيمية:

##### أ – الثقافة:

- المفهوم اللغوي للثقافة: يرى "ديمورغون" أن مصطلح الثقافة "culture" مشتق من كلمة "culture" اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض.<sup>1</sup>
- المفهوم الاصطلاحي للثقافة: و يعتبر "ادوارد تايلور" أول من وضع أبسط تعريف للثقافة وهي : «ذالك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع».<sup>2</sup> وهي مجموع الوسائل الجماعية التي يمتلكها الإنسان أو المجتمع للتحكم والتأثير على البيئة الفيزيقية والعالم الطبيعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العلامي الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006، ص 26.

<sup>2</sup> - محمد حسين غامري، "المدخل الثقافي في دراسة الشخصية، المكتب الجامعي الحديث"، إسكندرية، 1989، ص 01.

<sup>3</sup> - نور الدين زمام، الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص 140.

و هناك من عرف الثقافة بأنها: « كل ما صنعه الإنسان وعقله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية؛ أي كل ما اخترعه الإنسان وكان يدور في العملية الاجتماعية، فاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم والأفكار، كلها عناصر ثقافية لأنها من صنع الإنسان».<sup>1</sup>

**ب- التنظيم:** ينشق لفظة التنظيم في اللغة العربية من الفعل (نظم) ويعني التأليف. وهو العمل أو النشاط الذي يمارسه المنظم أو المدير فرداً آخر عند تعامله مع الآخرين اللذين يعملون تحت إشرافه ومع الأشياء والمواد التي يستخدمها في عمله وأدائه.<sup>2</sup>

**ج- الثقافة التنظيمية:** يعرفها "بيير و بيس" بأنها: « القواعد والسلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد: اللغة المستعملة، العادات والتقاليد المكتسبة، والاحتفالات المستعملة في الوضعيات الواسعة الانتشار».<sup>3</sup>

**د- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي كل ما يقوم به العامل من تصرفات وأفعال وتطبيقات داخل المؤسسة نتيجة لأفكار مترسخة في ذهنه، وتظهر هذه الأخيرة من خلال تعامله مع مدير المؤسسة و زملاءه في العمل والأشخاص الوفدين للمؤسسة.

### 02- الولاء التنظيمي :

#### أ- الولاء التنظيمي

● **المفهوم اللغوي للولاء:** يشير الولاء إلى الإخلاص والوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط، و يعني ذلك الشعور بالقرب و المساندة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005، ص06.

<sup>2</sup>- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، 2004، صص 44-43.

<sup>3</sup>- كعواش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009، ص09.

<sup>4</sup>-فايزة روم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، صص 101-102 .

### • المفهوم الاصطلاحي للولاء: يعرفه محمد مدحت أبو النصر بأنه: <sup>1</sup>

- الشعور بالانتماء بنمو الفرد اتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية تجاه شيء هام في الحياة.

### ب- الولاء التنظيمي

يعرف "bachanan" بأنه: «الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها وقبول أهدافه». <sup>2</sup>

يعرفه كذلك "التو و هرينك" بأنه: «هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة». <sup>3</sup>

### ج- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي

هو بقاء الفرد في منظمته وعدم استعداده لتركها وإخلاصه لها، حيث يعتبر نفسه جزء منها وهذا ما يولد له الرغبة في تحقيق أهدافها ومصالحها حتى ولو على حساب مصالحه الشخصية.

### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 01- المنهج:

والمنهج: هو مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم؛ فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. <sup>4</sup>

ونظراً لطبيعة الموضوع المدروس اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وأكثر موضوعية لأن ظاهري الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي موجودتان في مختلف المؤسسات لذا سنقوم بوصفهما وتحليل العلاقة بينهما والتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في ترسيخ الولاء التنظيمي. إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار المشكلة

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ط1، ابتك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 38-39.

<sup>2</sup> - منير زيد عبودي، "التنظيم الإداري مبادئه الأساسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 208.

<sup>3</sup> - خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي"، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 86.

<sup>4</sup> - عمار بوحوش، "دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية"، موقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 29.



أو ظاهرة معينة و التعرف على حقيقتها في أرض الواقع. و يعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم و تحديد الظروف و العلاقات الموجودة بين متغيرات<sup>1</sup>.

### 02-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مسح شامل لجميع العاملين بالعيادة المتعددة الخدمات بأردار والبالغ عددهم 65، ونظرا لعدم رد بعض أفراد العينة استمارات الاستبيان فقد تم استرجاع 61 استمارة فقط.

### 03- أدوات جمع المعلومات

لتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا بأداة منهجية والمتمثلة في الاستبيان حيث عرف بأنه " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"<sup>2</sup>.

و الاستبيان هو: أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وهو من الأدوات الأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية والإنسانية.

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

- 1- الجزء الأول: يشمل المعلومات العامة عن الأفراد وتمثلت في المتغيرات الديموقراطية وهي الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة العائلية ، الأجر.
- 2- الجزء الثاني: وهو عبارة عن أبعاد الثقافة التنظيمية .
- 3- الجزء الثالث: وهو عبارة عن أبعاد الولاء التنظيمي.

### 04- مجالات الدراسة

#### 01- المجال المكاني:

اعتمدنا في دراستنا هذه على العيادة المتعددة الخدمات ب أردار يحدها شرقا حي قصبه القايض ومن الغرب سوق بودة ومن الشمال مسجد شيخ محمد بالكبير ومن الجنوب حي لعربي بن لمهيدي، وقد نشأت سنة 1978. وهي تعتبر عيادة مختصة في تقديم الخدمات علاجيا ووقاية.

#### 02-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة جميع العاملين بالعيادة المتعددة الخدمات بأردار والبالغ عددهم 65 عاملا.

<sup>1</sup>-المنهج-الوصفي-التحليلي/59069160/doc/fr.scribd.com/2017/4/22.

<sup>2</sup>- مروان عبد المجيد إبراهيم،"أسس البحث العلمي"، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن،2000، ص 165.

### 103 المجال الزمني:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم راحل البحث الميداني وقد استغرقت دراستنا هذه 4 شهور من شهر ديسمبر إلى شهر أبريل .

### سابعاً: الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة إلياس سالم وهي: عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006م والتي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده، كيف تؤثر ثقافة المنظمة على الموارد البشرية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات و تشمل عينة الدراسة 92 فرد و قد كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الموارد البشرية يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائد ونمط التفكير لدى الأفراد.

#### الدراسة الثانية:<sup>2</sup>

دراسة جميل أمينة وهي: عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة أعلى محند أو الحاج بالبوية والتي حاولت من خلالها دراسة أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبوية وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده، ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات و يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والبالغ عددهم 246 فرد، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوافز و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين و محاولة معرفة الصعوبات التي واجهت المؤسسات في محاولة بناء نظام حوافز فعال وتوصلت من خلالها إلى أنه بالرغم من نقص نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة إلا أن أفرادها راضين عنها وعن العمل بها وذلك من خلال عدم استعدادهم لترك العمل حتى

<sup>1</sup> - إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة في الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، 2006.

<sup>2</sup> - جميل أمينة، "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، البوية، 2015.

لو أتيحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى و يرجع الفضل لنقابة العمال التي تعمل على تحسين تطبيق نظام الحوافز .

### ❖ تقييم الدراسات السابقة:

بعد عرضنا للدراسات السابقة لاحظنا أن الدراستين تتشابه مع دراستنا في أن كلا الدراستين تطرقتا لمتغير من متغيرات دراستنا، لاكن امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جمعت بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بينما الدراستين السابقتين جمعت الأولى بين الثقافة التنظيمية و الأداء والثانية بين الحوافز والولاء التنظيمي، أما مجتمع دراستنا فقد شمل جميع العاملين بالعيادة الجوارية المتعددة الخدمات بقصبة القايز بأدرار والتي تتضمن 65 عامل. بينما الدراستين السابقتين فالأولى شملت على عينة من وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة التابعة لشركة الجزائر للألمنيوم والتي تتضمن 276 عاملا واقتصرت عينة الدراسة على 92 عاملا، أما بالنسبة للدراسة الثانية شملت عينة الدراسة على جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة والبالغ عددهم 246 عاملا . وفيما يخص منهج دراستنا فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وبالنسبة للدراستين السابقتين فالأولى اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي التحليلي واكتفت الثانية بالمنهج التحليلي فقط. و كذلك قمنا في دراستنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بينما الدراستين السابقتين فقد اعتمدت الأولى على الاستمارة والمقابلة والملاحظة والثانية استخدمت الاستبيان والمقابلة.

وأما بالنسبة لدراستنا فقد هدفت إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة وكذلك التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة و الخروج بنتائج يمكن أن تساهم في تعزيز وتدعيم ولاء العاملين للمؤسسة، وبالنسبة للدراستين السابقتين فقد هدفت الأولى إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء وكذلك التعرف على العلاقة التي تربط بينهما ودراسة تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز . أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى التعرف على أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين ومحاولة معرفة الصعوبات التي واجهت المؤسسات في محاولتهم في بناء نظام حوافز فعال.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

ثالثاً خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: مراحل الثقافة التنظيمية

خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية

سادساً: أهمية الثقافة التنظيمية

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ثامناً: نظريات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

عاشراً: المحافظة على الثقافة التنظيمية

حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية دور حيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة إلى أنها تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة بها فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت فثقافة المنظمة تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم بها تشمل عليه من طقوس وممارسات واعتقادات ولغة ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل .

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

شاع استخدام الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مئة عام، وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنهم اختلفوا في تحديد معنى محدد لها، و يعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعارفها و تنوعها. وبتالي فهي تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها و كليتها أنها تتميز بالتعدد و بتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

وقد قام العدد من الكتاب بوضع تعارف متنوعة لمفهوم الثقافة فيعرفها "وولاس" بأنها: «أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر بما تتميز به عن أساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة».<sup>2</sup>

كما قدم "مالك بن نبي" تعريفاً واسعاً لمفهوم الثقافة فيرى بأنها: «مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه والمحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعة وشخصيته».<sup>3</sup>

و تعرف الثقافة على أنها: «ثمره كل نشاط إنساني محلي نابع من البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك».<sup>4</sup>

1-العسكر هلال محمد، "نحو إدارة أفضل"، مرام للطباعة، الرياض، 1990، ص 24.

2- بوفلجة غياث، "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003، ص 6.

3- مالك بن نبي، "مشكلة الثقافة"، ط 2، دار الفكر، بيروت، 1995، ص 71.

4-بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 6.

أما عن تعريف الثقافة التنظيمية فلم يأخذ هذا المفهوم بعد الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل.<sup>1</sup>

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: «القيم الأساسية التي تبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز مهام و الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء المنظمة».<sup>2</sup>

كما تعرف الثقافة بأنها: «القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع الأعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها».<sup>3</sup>

و تعرف كذلك على أنها: «مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك لدى الأفراد أي الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام».<sup>4</sup>

وهناك تعريف آخر أكثر وضوح لثقافة 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».<sup>5</sup>

ويعرفها "كبرت ليوين" بأنها: «مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي تؤدي الموظف عمله فيها».<sup>6</sup>

أما "الكبيسي" فقد عرف الثقافة لتنظيمية بأنها: «مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك أفرادها».<sup>7</sup>

كما أن "رولد بروكمان" عرف ثقافة المنظمة بأنها: «جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والإبداعات الإنسانية مع ما يتضمن ذلك

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن جنتور، "الإدارة الإستراتيجية"، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار اليسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص 198 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 264.

- خضير كاظم حمود موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 264.<sup>3</sup>

- نفس المرجع، ص 656.<sup>4</sup>

<sup>5</sup> - حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 صص 328-321 .

<sup>6</sup> - أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات العربية لتنمية الإدارية، 2008، ص 47 .

<sup>7</sup> - الكبيسي عامر خضر، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة"، دار الشرق للطباعة و النشر والتوزيع ج4، الدوحة، 1998، ص 80 .

من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف وما يتتبع ذلك من مشاعر ومواقف ونشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها»<sup>1</sup>.

في حين يعرفها "القيوتي" بأنها: « منظومة المعاني والموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه»<sup>2</sup>.

كما عرفها "kossen" هي: « مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة»<sup>3</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: « مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعور تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم وإنتاجهم»<sup>4</sup>.

### ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

تتصنف ثقافة المنظمة إلى نوعان هما:<sup>5</sup>

#### ثقافة قوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول مع جميع الأفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متبينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض.

#### ثقافة ضعيفة:

ويتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ومن هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

<sup>1</sup>-موسى خليل ، " الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف-الممارسة" ،مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005 ص 41 .

- القيوتي.محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 286.<sup>2</sup>

-العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000، ص 131 .

-- عبد العزيز صالح بن جيتور، المرجع السابق، ص 200.<sup>5</sup>

وهناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:<sup>1</sup>

● **أ- الإجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .  
- نظم العوائد و المكافأة، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد و المكافأة يساعد الآخربن على تعلم القيم وتفهمها.

ب- **الشدّة:** ويشير إلى مدى تملك الأعضاء بالقيم والاعتقادات والحوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد الثقافة بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:

● **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المدربين ,وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات ).

- الجانب السلوكي(عادات وتقاليد أفراد المجتمع و الآداب والفنون ).

- الجانب المادي(كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات).

● **الثقافة التنظيمية نظام متكامل :** فهي كونها لكل مركب,تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

● **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر :** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تعليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام هذه العناصر.<sup>2</sup>

- حسن حريم، المرجع السابق،ص333.<sup>1</sup>

-مصطفى محمود أبو بكر،"التنظيم الإداري في المنظمات"الدار الجامعية،الإسكندرية،2003، ص407. <sup>2</sup>



● **الثقافة التنظيمية نظام مكتسب ومتغير و متطور** : فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

● **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية النفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافة المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من جانب لآخر.<sup>1</sup>

### رابعا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت قيم المنظمة بمراحل عدة، نتيجة للتغير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل الثقافة التنظيمية، وبذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بسبع مراحل رئيسية وهي:<sup>2</sup>

#### 1- المرحلة العقلانية:

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

#### 2- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية، الاحترام و التقدير.

#### 3- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز "دوجلاس ماكريجار" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

- مصطفى أبو محمود، المرجع السابق، ص 407.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> - اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، صص 232-233.

**4- المرحلة العاطفية:**

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب "هوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر، و الأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر، والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

**5- مرحلة الإدارة بالأهداف:**

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في ما تعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط، وتنسيق، وإشراف...، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

**6- مرحلة التطوير التنظيمي:**

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديد تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد، وحالات التوتر، والانفعال.

**7- المرحلة الواقعية:**

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس وظهور مفاهيم، ومصطلحات جديدة.

**خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية**

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي:

**1. القيم:<sup>1</sup>**

حيث عرفها "لاسونت" بأنها: نشاط ذهني يحدث في ذهني الفرد، بمعنى أن عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيم. فالقيم تحتوي عنصراً حكماً كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين كائن وما يجب أن يكون.

<sup>1</sup> - خضير كاظم، حمود موسى خليل اللوزي، أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص165.166.

## 2. المعتقدات التنظيمية: 1

وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والإنجاز المهام التنظيمية.

## 3. التوقعات التنظيمية: 2

وهي التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظفين احتياجات النفسية واقتصادية.

## 4. الأسطورة: 3

وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

## 5. الشعائر والطقوس والتقاليد: 4

وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية و غير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تضعفه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

## 6. اللغة: 5

هي أداة اتصال إستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات وحركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.

## 7. الأبطال:

سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات<sup>6</sup>.

فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم ومواقفه نجاحات و نهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها.<sup>7</sup>

## 8. الترتيبات المادية: 8

إن اختيار و ترتيب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظم، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات تعكس ثقافة المنظمة.

1 - خضير كاظم محمود، موسى خليل اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 167.

- نفس المرجع، ص 167.<sup>2</sup>

- موسى خليل، المرجع السابق، ص 44.<sup>3</sup>

- نفس المرجع، ص 44.<sup>4</sup>

- نفس المرجع، ص 44.<sup>5</sup>

6. - نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات"، جدار للكيات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، اربد، 2009، ص 167.

- نفس المرجع، ص 44.<sup>7</sup>

- سيد جاب الرب، "إدارة المواد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005، ص 164.<sup>8</sup>

## 9. الهيكل التنظيمي: <sup>1</sup>

مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

### سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قويا رسالة المنظمة<sup>2</sup>

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في ما يلي:<sup>3</sup>

- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها الاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و يظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.
- العاملون في المنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم و مظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافتهم على إتباعها
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا، ومؤيد للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها و أحكامها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدبرين، إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> - جرينبرج، بارون، روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات. الترجمة: رفاعي إسماعيل بسيوني"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006، ص 630.

<sup>3</sup> - الرخيمي ممدوح جلال، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 1421هـ، ص 58.

- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكاره كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية الالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة، تعتبر عاملا مهما في استجواب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه.

### سابعا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تشمل ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

#### أ-المستوى الأول:

وهي الأشياء التي قام بها الإنسان بصناعتها والتي تشمل على:

- التصرفات الشخصية للأفراد :
- وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المنظمة<sup>2</sup>.
- الانفعالات والشعائر:
- وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين أو مكافأهم فهذه الانفعالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، فهناك العديد من الشعائر مثل فعل غداء الخدمة الوظيفية ومنها ما هو مخصص لتعزيز إنجازات الأفراد .
- ومنها ما يركز على الحالات أو الانفعالات السنوية وكذلك ما يركز منها على التعامل مع التصرفات وتقبل الاختلافات ومعاينة الأفراد الغير ملتزمين بقيم ومعايير السلوك.
- القصص :

وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد.

#### • الطقوس:

وهي عبارة عن ممارسات يومية تكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل، لأن هذا النوع من الطقوس يعمل دعم وتعزيز القيم التنظيمية.

- خضير كاظم حمود، موسى خليل اللوزي، أنعام الشهابي، " المرجع السابق"، ص 169-167.<sup>1</sup>

- نفس المرجع، ص 167.168.<sup>2</sup>

• الرموز:

حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة حيث يتم استخدام الرموز وللدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطقي.

ب- المستوى الثاني:

القيم وهي: تعكس معتقدات الفرد الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي وتحدد نمطه وفق هذه القيم.

ج- المستوى الثالث:

الفرضيات وهي: معتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها، تعتبر القيم هي الأساس لدراسة السلوك والاتجاهات.

ثامنا: نظريات الثقافة التنظيمية

كأي ظاهرة لبدا من وجود نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري وتتمثل هذه النظريات في:<sup>1</sup>

أ- نظرية القوة:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء كون بناء المؤسسة بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

• الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

• الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

ب- نظرية التوافق:

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما قدمته المؤسسة من سلع والخدمات وبين أهدافها واستراتيجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة التنظيمية هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

-- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار الأوقاف للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 228-227.<sup>1</sup>

## ج- نظرية التكيف:

ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات الحيطة فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وتختلف هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل.

## تاسعا: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية لطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقيتها للفرد منذ البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للولدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أقوى. كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا هاما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.<sup>1</sup>

وهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:<sup>2</sup>

1. ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
2. تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
3. التدريب الدوري للعاملين.
4. استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
5. إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
6. تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 184 .

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 440-441 .

7. تكليف العاملين للقيام ببعض العمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

### عاشرا: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

#### 1- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة و سياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا ما حفظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

#### 2- اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، فعملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة حالياً.

#### 3- المحافظة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

-العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، صص 319-320.<sup>1</sup>



### حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع العمليات التغيير الخارجي، إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء و الطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتلائم مع التحولات المستمرة. يقترح كيندي خمسة أسباب لقيام لمنظمة بتغيير ثقافتها:

1. إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
  2. وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط
  3. تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من لموقع التنافسي للمنافسين.
  4. وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
  5. صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.<sup>1</sup>
- و قد قدم "porter and steers" أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الإدارة عمل ريادي :

عن وضوح نظرة الإدارة و أعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة التنظيمية و تطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن اجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقون و يؤمنون بما تقوله لهم.

#### 2- مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيأ مبدأ المشاركة تعمل على رفع المعنويات للعاملين و تحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم.

- إلياس سالم، المرجع سابق، ص 34. 1

-العميان محمود، "المرجع سابق"، صص318-319. 2

**3- المعلومات من الآخرين:**

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

**4- العوائد والمكافأة:**

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، و إنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي

رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي

خامساً: أهمية الولاء التنظيمي

سادساً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

سابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

ثامناً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي قد جذب العلماء والباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث كونه سلوكاً مرغوباً فيه ولما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل. إذ يساعد على الاستقرار النفسي والمهني للعامل ويزيد من ثقته، ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافعاً وحماً أكبر للعمل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في الأداء.

### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

قد تعددت التعريفات في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي واخترنا من بينها التعارف التالية:

ولكلمة "ولاء" مدلولات كثيرة؛ فالولاء في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط: يعني الملك و القربة والنصرة والمحبة.<sup>1</sup>

وعرفه "شيلدون" على أنه: «توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد به» .

وحدد "شيلدون" هذا الاتجاه في عنصرين هما: جانب الاستثمار، والاندماج الاجتماعي، ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

أما "أورلي" فعرفه بأنه: «ارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه للاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها».<sup>3</sup>

ويراه كل من "Cook and Wall" أنه: «رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة».<sup>4</sup>

- شوقي ضيف وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 1058.<sup>1</sup>

2-Shelton I v, Brookover-Robert, An assessment of organizational commitment among faculty at clemson university (south Carolina), PhD, Clemson-university, (2002)..

<sup>3</sup>- العتيبي، محمد سعود و السواط، طلعة عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، العدد (70)، مسقط، 1997، ص 13.

<sup>4</sup>- ريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2009، ص 08.

و يعرف " Steers " الولاء التنظيمي بأنه: «قوة انتماء الفرد لمنظمتة ومساهمته الفعالة فيها».<sup>1</sup>

ويعتبر الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزءا من الولاء الاجتماعي، والذي هو: «عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وتتمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد بغيره، ومدى استعداده لتقديم وقته وجهده وإمكاناته للمنظمة، والتأكيد على القيم والمبادئ والأفكار التي يدين بها».<sup>2</sup>

وعرفه "بوشنان": «بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية».<sup>3</sup>

و يعرفه "روبنز" : «بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار في المنظمة».<sup>4</sup>

أما بالنسبة "لييكر" فقد عرفه على أنه: «نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقده إذا تركه».<sup>5</sup>

أما "فلية" فقد عرف الولاء التنظيمي على أنه: «عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية، ويعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها».<sup>6</sup>

و الولاء التنظيمي المؤسسي هو: «شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة .ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة ».<sup>7</sup>

1- مريم بنت سالم، المرجع السابق، ص 08.

2- نفس المرجع، ص 08.

3- عبوي زيد، "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 208 .

- الرواشدة خلف سليمان، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد، عمان، 2007، ص 4.87.

5 - العتيبي سعود و السواط طلق، مرجع سابق، ص 15.

6- فلية فاروق. عبدالمجيد، "محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005 .

7- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 45.

أما "حريم حسن" فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: «اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائه»<sup>1</sup>

ويعرفه "العطية بأنه: «حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها»<sup>2</sup>.

وهو عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.<sup>3</sup>

و يقصد به الولاء للمنظمة؛ الرغبة في العمل بها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل فيها.<sup>4</sup>

و يعرف كذلك على أنه: «درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة»<sup>5</sup>.

والولاء هو: «إخلاص و حب شديداً ، وهو ينبثق من التفاعل الديناميكي بين الفرد و بيئته المعاشية، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم حزب بذاته، بحيث يضحي الفرد لصالح موضوع ولاءه بمصالحه الخاصة، و قد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولاءه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، و الولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - حريم حسين، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4 + 3، 2009.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 121.

<sup>4</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 181.

- محمود سلمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002، ص 344.

- جوزايا رويس، "ترجمة أحمد الأنصاري، فلسفة الولاء، المجلس الأعلى للثقافة"، مصر، 2002، ص 11.

إن الولاء يعني؛ تجسيد الأبدى في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسان، فلا يعني الولاء مجرد الانتماء لفكرة أو الاعتقاد بشيء أبدي، إنما التعبير عن الاعتقاد في الحياة العملية و للإنسان؛ بمعنى إخلاصه في أدائه لعمله، ولا ينتظر النتائج السريعة، لأن أحيانا يشعر الإنسان بضياح جهده، إلا أن الجهد الإنساني لا يضيع<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر "سيغ يونغ" فإن الولاء التنظيمي هو: «تقييم الموظف الإيجابي لمنظمتة وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها»<sup>2</sup>.

### ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف طبيعة الولاء التنظيمي فهي طبيعة متعددة الأبعاد حيث أنها تقوم على أساس الدوافع التي تقف وراء الولاء وهذه الدوافع أما تحكمها توجهات وجدانية وهذا ما يعرف بالولاء العاطفي (التلاحمي) أو توجهات تستند إلى التكاليف وهو ما يعرف بالولاء الاستمراري وتوجهات تحكمها معايير أخلاقية (المعياري)<sup>3</sup>.

### 01-الولاء العاطفي (Affective):<sup>4</sup>

عرف "الين و ماير" هذا البعد على أنه: ذلك البعد الذي ينطوي على تبعية الموظف عاطفيا للمنظمة، واصطبغ هوية الفرد بها، بالإضافة إلى انخراطه فيها وما تقوم به من أنشطة. كما أن هذا البعد يمثل درجة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء، والدفء، والسعادة التي يشعر بها الفرد لعمله في المنظمة. واعتقد أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه بصورة شخصية.

- أشرف سيد أبو السعود، "مشكلة الانتماء و الولاء مظاهرها - أسبابها - علاجها"، مكتبة الثقافة الدينية، 2004ص54<sup>1</sup>

<sup>2</sup>-Seigyoung Auh, "The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust", Journal of Services Marketing, Volume 19, Number, (2005) , pp. 80-92.

<sup>3</sup> - Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review1991, pp61-89.

- فيصل محمود الشواور، "الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات"، دراسة تطبيقية، 2009، ص06<sup>4</sup>.

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتة ، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز ، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً<sup>1</sup>.

## 02-الولاء الاستمراري(Continuance):

وهو الذي يشار إليه أحيانا بالبعد الحسابي؛ ذلك بأنه البعد المرتبط بالحسابات التي يجريها الفرد لما يمكن أن يترتب من خسارة بسبب ترك العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه: الولاء الناشئ من تقدير الفرد للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية وفقدانه للمزايا الوظيفية في حال تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى، وهذه الخسائر قد تكمن في عدم وجود عمل بديل في منظمة أخرى بالإضافة إلى التضحية الشخصية.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء المنظمة، نتيجة لارتباطه بها واعتباره جزءاً منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما ينتقل من التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Meyer, J. Allen, N. and Smith, C, " Commitment to Organizations and accusations : -1 Extension and test of three component conceptualization", Journal of Applied psychology, Vol. 78,1993, pp:538-556.

<sup>2</sup> -مرم بنت سالم ، مرجع سابق،ص21.

<sup>3</sup> -نفس المرجع، ص21.

<sup>4</sup> -المعاني أهن، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة الإداري، ع78 مسقط، 1999 ص ص39-73



وعليه فالفرد قد يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك؛ لكي يتجنب الكلفة المالية ويضمن له البقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ، وهو يتوقف على مدى رضی العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح . وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل.<sup>2</sup>

وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنةً مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.<sup>3</sup>

### 03-الولاء الأخلاقي (Normative)

ويشير هذا الولاء إلى شعور الموظف أخلاقياً بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى .<sup>4</sup>

كما ينظر إليه على أنه قائم على عقيدة أو قيمة داخلية لدى الفرد، يشعر بمقتضاها أن لزاماً عليه البقاء في التنظيم كمسألة متصلة بقيمه أو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى.<sup>5</sup>

ويركز البعد المعياري على ما هو صحيح، وما هو الأفدر، ويشدد على الالتزام بصفة عامة نحو المؤسسة، والتبعية الأخلاقية للموظفين داخل هذه المنظمة، والتي تتولد نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين هؤلاء الموظفين، كما تعمل تلك التبعية على التركيز على أهداف وقيم المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-فصيل محمود الشواور، مرجع سابق،ص07.

<sup>2</sup>- ناهدة طه غضبية، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومدراء المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008م،ص46.

<sup>3</sup>-العتي والسواط،مرجع سابق،ص67.

<sup>4</sup>-مریم بنت سالم، مرجع سابق،ص21.

<sup>5</sup>-العتي والسواط،مرجع سابق،ص68.

<sup>6</sup>-مریم بنت سالم،مرجع سابق،ص21.

و غالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.<sup>1</sup>

وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها.<sup>2</sup>

فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.<sup>3</sup>

وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم.<sup>4</sup>

لقد تعددت أبعاد الولاء التنظيمي بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه الفئات تشمل ما يلي وكما حددها "ريتشرز":<sup>5</sup>

أ- الموظفون التنفيذيون.

ب- العملاء والمستفيدون.

ت- الإدارة العليا .

ث- المواطنون عموماً.

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

<sup>1</sup>-فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق، ص07.

<sup>2</sup>-ناهدة طه غضبية، مرجع سابق، ص46.

<sup>3</sup>-حنونة سامي إبراهيم، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص13.

<sup>4</sup>-الدوسري سعد بن عميان، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص74.

<sup>5</sup>-ناهدة طه غضبية، مرجع سابق، ص47.

فقد حدد "ستاو" و "سلانيك" بعدين للولاء التنظيمي وهما:<sup>1</sup>

**01-الولاء الإتجاهي:** وهي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة .

**02-الولاء السلوكي:** وهي مجموعة العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه ، فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما "كيدرون" فقد ميز بعدين للولاء التنظيمي وهما:<sup>2</sup>

**01-الولاء الأديبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه .

**02-الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من توفر فرصة للعمل في منظمة أخرى بمزايا أفضل.

### ثالثاً: خصائص ومقومات الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

**01-** يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

**02 -** يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

**03-** إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .

1-Reichers, A.E.."A review and reconceptualization of organizational commitment"  
Academy of Management Review 10,1985 ,pp485-476.

<sup>2</sup>-العتبي والسواط، مرجع سابق،ص69.

- حنونة سامي إبراهيم، مرجع سابق،ص13.

- 04- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 05- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- 06- 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 إستراتيجية .
- 07- إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم أمر ليس بالسهل إذ تتطلب جهوداً " كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.
- 08- الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملموس بل هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرف العاملين تجاه المنظمة.
- 09- إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظاماً "من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.
- 10 - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.<sup>1</sup>
- 11- إن الولاء التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً" من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجئات التي تتم في فترات قصيرة من الزمن.<sup>2</sup>
- 12- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حنونة سامي ابراهيم، مرجع سابق،ص13.

- نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على العاملين في المنظمة،مدخل استراتيجي،المعهد التقني"، الحويجة،2013،ص1055.

<sup>3</sup>-العتي والسواط، مرجع سابق،ص16.

وأن هناك أسبابا لذلك التعدد تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

\* إن أي منظمة مكونة من عدة فئات ، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

\* يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين .

أما بالنسبة لمقومات الولاء التنظيمي، فقد ذكر المعاني أن أبرز مقومات الولاء التنظيمي يتمثل في<sup>2</sup> :

01- قبول أهداف المنظمة وقيمها .

02- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً .

03- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .

04- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له .

05- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة .

والواضح أن كل هذه المقومات ضرورية تماماً لنجاح التنظيم وإستمراريته، فلا نجاح للتنظيم ولا استمرارية له بدون عاملين يؤمنون بأهداف التنظيم، ويبدلون كل ما في وسعهم في العمل، ويرغبون بالاستمرار، ويميلون إلى تقويم التنظيم تقويماً إيجابياً<sup>3</sup>.

ويجب على التنظيمات مراعاة تلك المقومات، ووضع الخطط اللازمة من أجل تحقيقها؛ ويتم ذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمنتسبين لها لفهم سياساتها والمشاركة الفاعلة في وضع تلك السياسات، والحرص على الوصول بالعاملين إلى الرضا الوظيفي الذي يدفعهم إلى الاستمرار في التنظيم وعدم الرغبة في البحث عن فرص أخرى، وإنه يجب على هذه التنظيمات أن تتعامل مع المقومات التي تساعد على زيادة فعالية الولاء للتنظيم بشكل أكبر مركزة على إكساب العاملين الثقة في النفس والقدرة على اتخاذ

<sup>1</sup>- المعاني - أمين، مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup>- سلطان محمد، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص11.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص11.

القرار ومنح المكافآت على الإنجازات المهمة التي يقوم بها العامل والتي لها تأثير مباشر على نجاح التنظيم وتطويره، كما إنها لا بد وأن تتعامل مع الأخطاء التي ربما يقع فيها العاملون بمرونة أكبر محاولة أن تساعد العامل على تخطي تلك الأخطاء بسياسة العلاج التقويمي، والبعد عن التأنيب واللوم ما أمكن، وإلقاء المسؤولية المباشرة على العامل.<sup>1</sup>

وحتى يمكن الحكم على درجة الولاء التنظيمي لا بد من وضع قواعد وأسس تساعد على التعرف على درجة ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون له، وقد أوضح سلطان وسيلتين لفهم هذه القواعد التي يمكن الحكم بها على ولاء الآخرين هما<sup>2</sup>:

- أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي، ويعني ذلك أن الأفراد يقومون برهان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المؤسسة، وبالتالي فإن هذا التكيف يركز على الاستثمارات المتراكمة التي سيقودها الفرد إذا ترك المؤسسة .
- ب- التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد، ويركز هذا التكيف على الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة، والاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والرغبة في البقاء فيها.

#### رابعا: مراحل الولاء التنظيمي

أ- تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما<sup>3</sup>:

- أشار "ولش" و"لافن" إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمران بمرحلتين هما:
- ب- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها** : وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلي طموحه .
- ت- **مرحلة الالتزام التنظيمي** : وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الشاقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها؛ إذ إنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة

<sup>1</sup>- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ، مرجع سابق، ص17.

<sup>2</sup> - نداء سامية خميس، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة"، دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص135.

<sup>3</sup>- اللوزي موسى، "التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان، دار وائل، 1999، ص113

الأكيدة للبقاء فيها و أما "أورلي " و "جاتمان " يريان بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي <sup>1</sup> :

أ. الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه

ب. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها .

ت. مرحلة التبنى : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم . فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.

وأطلق المعاني، على هذه المراحل عملية التطبيع الجماعي، والتي يقصد بها العملية التي تمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة.

حيث يؤكد المعاني المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي <sup>2</sup> :

**01-مرحلة التجربة:**وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكليف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدواته.

**02-مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة .

**03-مرحلة الثقة بالتنظيم:**هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج . <sup>3</sup>

<sup>1</sup>- المعاني أمين، مرجع سابق، ص75.

- نفس المرجع، ص75.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص75.

وأشار "اللوزي"، أن الولاء يمر بعدة بمراحل وهي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى:

**مرحلة التجربة:** وهي المرحلة قبل الدخول إلى العمل، وقد تمتد إلى عام واحد، وتعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة؛ فالفرد يهدف من توجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .

**المرحلة الثانية:** مرحلة العمل والبدء به :وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وقد تمتد من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وبدء ظهور قيم الولاء.

**المرحلة الثالثة :** **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ بين السنة الثالثة والخامسة، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعمه من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد<sup>2</sup> .

ورغم التقارب فيما سبق فإن الباحث يميل إلى ما ذكره رداً يده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:<sup>3</sup>

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

**مرحلة البدء في العمل :** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- اللوزي موسى، مرجع سابق، ص114.<sup>1</sup>

- نفس المرجع، ص114.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- ردايدة صالح حسن، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية"، رسالة ماجستير ، جامعة البرموك، 1988، ص13.



مرحلة الترسخ : وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي . وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة .

### خامسا: أهمية الولاء التنظيمي

قد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة، نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء؛ فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما إنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار<sup>1</sup> .

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، وأهمها أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف؛ بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة؛ حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية في الأهمية<sup>2</sup> .

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل؛ حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي. كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها؛ فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي على حياة الفرد المهنية؛ وذلك بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جديته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة، مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-مریم بنت سالم بن حمدان الحمداني، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup>-الرواشده خلف سليمان. مرجع سابق، ص89.

<sup>3</sup>-مریم بنت سالم بن حمدان الحمداني، مرجع سابق، ص12.

كما أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم، وأهداف التنظيم، وقيمه بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلاً من التنافس والتنافر، كما يساعد الولاء في التنبؤ بسلوكيات الموظفين، فكلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين قل معدل دوران العمل مما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل، بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب والتعاون، بخلاف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فإن جوا من التشاحن والتصادم يسود بيئة العمل؛ مما يدعوا العاملين للبحث عن فرص أفضل للنمو والاستقرار.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن أهمية الولاء تتمثل في :

\* يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً 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 الإنجاز.

\* إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

\* أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى<sup>2</sup> .

\* 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 وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.

\* إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة ، فكلما كان مستوى ، كذلك كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً الولاء

<sup>1</sup> - مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني ، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> - العجمي راشد شبيب، " الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد، والإدارة، 1999 العدد(1)، صص50-52.

التنظيمي مرتفعاً وكان معدل دوران العمل أقل . إضافة إلى ذلك فإن مستوى الغياب منخفضاً أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل ، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي<sup>1</sup>.

كما أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.<sup>2</sup>

### سادساً:العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي<sup>3</sup> :

**01-المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيمي، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها .

**02-وضوح الأهداف الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد

- العجمي راشد شبيب، مرجع سابق، ص 50-52.

<sup>2</sup>- اللوزي موسى، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup>- عور ثاني مأمون عبد القادر، "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003م، ص 18-19.

للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

**03- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، ويجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.<sup>1</sup>

**04 - زيادة إشراك العاملين في التنظيم:** تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في، الأهداف الجماعية وان يشارك في المسؤولية عنها" ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء .

**05- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المعاني أمن، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup>- 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، 2009، ص47.

**06- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.<sup>1</sup>

كما أن الأدب التربوي غني بالنماذج التي تعاملت مع العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ومن أهمها نموذج "ستيرز"، وأشار "ستيرز" إلى ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل. وهي تتفاعل مع كمدخلات

لينتج عنها ميل الفرد للاندماج بمنظمتها، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمتها، وبالتالي قبول تلك الأهداف والقيم. وهذا بدوره يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم. وهذه الرغبة تجعل الفرد أكثر تمسكا بالتنظيم واستعدادا للتضحية من أجله، مما يؤدي إلى آثار إيجابية كإنخفاض نسبة الغياب والاستنكاف عن العمل.<sup>2</sup>

وفيما يلي عرض لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد:<sup>3</sup>

**01- الصفات الشخصية المتغيرات الديموغرافية:** ويقصد بها الصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة. ومن هذه الصفات: العمر، مدة الخدمة، التأهيل العلمي، النوع، الجنسية، الحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي. وفيما يلي توضيح لتلك الصفات مع عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في تأثير هذه الصفات.

**أ-العمر:** يرى "سالانيك" أن الفرد يصبح مرتبطاً بالمنظمة نتيجة للتفاعلات المتعددة في المنظمة، والتي تراكمت على مر السنين، والتي تعبر عن معتقدات الشخص واتجاهاته نحو المنظمة بحيث يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد. وبذلك يرى بوجود علاقة إيجابية بين العمر والولاء الوظيفي، إلا إن

<sup>1</sup>-القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص67.

<sup>2</sup>- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص23.

الأدب التربوي المختص في دراسة وبحث هذه العلاقة يشير إلى خلاف ذلك؛ فقد تفاوتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث في تحديد العلاقة بين العمر والولاء التنظيمي؛ حيث أكدت عديد من الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في العمر ومستوى الولاء التنظيمي، وأنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه؛ وذلك لكونه يصبح أكثر قناعة وحرصاً وظيفياً وواقعية من ذي قبل، بالإضافة إلى قلة البدائل المتاحة أمامه للانتقال إلى منظمات أخرى. وهذا ما أثبتته كثير من الدراسات في الأدب التربوي، وكما بينت دراسة "ستيرز"، وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العمر والولاء التنظيمي، بمعنى أن الأفراد الأكبر سناً هم في الغالب أكثر ولاء لمنظمتهم والعكس صحيح.<sup>1</sup>

**ب-مدة الخدمة :** أظهرت بعض الدراسات التي بحثت في هذا المتغير أن هناك علاقة إيجابية بين طول مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي؛ فكلما زادت سنوات الخدمة للموظف كان أكثر ولاء للمنظمة. وقد أرجعت كثير من الدراسات ذلك إلى التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى؛ حيث إن الزمالة في العمل والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الفرد مع زملاء العمل سواء داخل العمل أو خارجه، وكلما زادت هذه العلاقات الاجتماعية زاد استثمار الفرد للوقت والجهد، مما يؤدي إلى وجود ارتباط نفسي بالمنظمة. وكذلك تزايد خبرة الفرد في أداء العمل مع تقادم وجوده في محيط العمل مما يساعد على اكتسابه للطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع زملاء العمل. وأيضاً ارتفاع معدل توافر الفرص للموظف لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق بعض امتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية.<sup>2</sup>

**ج- التأهيل العلمي :** يقصد بالتأهيل العلمي التحصيل الدراسي الذي يجنيه الفرد خلال سنوات دراسته؛ لأنه من المؤكد بأن التعليم والمستوى الثقافي للفرد يعد من العوامل المهمة في تشكيل وصقل شخصية الفرد. ولقد عد التعليم والمستوى التعليمي للفرد من المكونات الهامة والعوامل الرئيسية في تشكيل وصقل شخصيته، لذلك كان الاهتمام بثقافة العاملين وتعليمهم من الضرورات المهمة في مجال الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-العتبي و السواط، مرجع سابق، ص87.

<sup>2</sup>-مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، مرجع سابق، ص24-25.

<sup>3</sup>-نفس المرجع، ص23.

**د-النوع:** يعد عامل الجنس أو نوع الموظف من بين العوامل التي تناولتها الدراسات في مجال الولاء التنظيمي، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الجنس والولاء التنظيمي، ولا يمكن تجاهل طبيعة نوع الفرد العامل في بيئة العمل؛ وذلك لاختلاف التركيبة النفسية والتكوين المادي لدى الذكر. وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي؛ فالموظفون من الإناث أكثر ولاء من الموظفين الرجال، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها. وفي المقابل أشارت بعض الدراسات كدراسة الأخرى إلى أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم التفريق في الامتيازات بين الذكور والإناث، وكثرة الفرص أمام الجميع لذلك لم يؤثر على ولائهم.

**هـ- الجنسية:** دعا بعض الباحثين إلى ضرورة مناقشة الفروق الفردية بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة، وتحليل انعكاسات تلك الفروق على الولاء التنظيمي في ظل تواجد جنسيات كثيرة في بيئة العمل.<sup>1</sup>

**و- الحالة الاجتماعية:** ويقصد بذلك إذا كان الفرد متزوجاً أو أعزباً، والحالة الاجتماعية لها قدرة في تحديد استقرار العاملين؛ فإذا كان الفرد متزوجاً فإنه تقع عليه مسؤوليات أسرية كبيرة، وإن طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرية إذا كانت إيجابية تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله، وبالتالي يزداد ولاؤه تجاه منظمته، وتزداد مع ذلك نيته في البقاء فيها. وفي المقابل، إذا كان الفرد أعزباً فليس هناك مسؤوليات أسرية واجتماعية تقع على كاهله، وبالتالي فإن استقراره في عمله يكون مشوباً بالاهتزاز، فهو يطمح بوضع أفضل، وهذا يؤدي إلى اهتزاز ولائه التنظيمي تجاه منظمته.<sup>2</sup>

**ز-المركز الوظيفي:** المقصود بالمركز الوظيفي هو المستوى الوظيفي الذي وصل إليه الموظف من خلال عمله في المنظمة. ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمرتبة الوظيفية، فكلما ارتفعت رتبة العمل الوظيفية لدى الفرد كان أكثر ولاء للمنظمة بسبب أنه استثمر كثيراً من الجهود حتى وصل إلى تلك المكانة، وبالتالي يصعب عليه تركها والتضحية بها.

<sup>1</sup>-مریم بنت سالم بن حمدان الحمداني، مرجع سابق، ص 24-25.

<sup>2</sup>-العتي و السواط، مرجع سابق، ص 88.

## 02- صفات العمل (خصائص الوظيفة):<sup>1</sup>

لقد أكدت كثير من دراسات الولاء التنظيمي أن صفات العمل وخصائصه لها تأثير على ولاء الفرد التنظيمي، فهو يتأثر بخصائص الوظيفة التالية: درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الموظف بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الموظف بمسؤولية المباشرة عن تلك النتائج.<sup>2</sup>

ويضيف الوتاه الخصائص التالية والتي تزيد من درجة ولاء الموظفين للعمل:<sup>3</sup>

**01- الاستقلالية في العمل:** بمعنى مدى توفر حرية التفكير والتصرف المستقل للفرد دون تدخل الآخرين .

**02- وأهمية العمل:** أي شعور الموظف بأن عمله مهم وله تأثير بارز في حياة الآخرين.

**03- والاندماج في العمل:** وهو شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد.

**03- الخبرة في العمل:** إن الفرد عندما يلتحق بمنظمات ويعمل فيها، فإن ذلك يكسبه خبرات من الأعمال التي يقوم بها داخل هذه المنظمات، وبالتالي فإن ذلك يؤثر في ولائها التنظيمي.<sup>4</sup>

فالفرد عندما يلتحق بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف محددة، يعمل على تحقيقها وتنميتها في عمله، ويتوقع في المقابل من المنظمة أن تساهم بفاعلية في تحقيق ذلك. فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، فإذا تجاوزت المنظمة مع تلك الجهود أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي، وإذا كان العكس حيث فشلت المنظمة في إيجاد الفرص والتسهيلات المناسبة، فإن ذلك سيؤثر سلباً على انتماء الفرد وولائه لمنظمتة .

- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، ص 25-26.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 25-26.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 89.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 25-26.



## سابعاً: النماذج المفسرة الولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

## أولاً: نموذج (Etzioni 1961)

تعتبر كتابات "اتزيوني" من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

**01-الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير .

**02-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

**03-الولاء الاغترابي** : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث اندماج الفرد مع منظمتها غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد<sup>2</sup> .

## ثانياً: نموذج سيترز (setters1977)

يرى سيترز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل كمدخلات ، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها تتفاعل معا واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها ، وقبول هذه الأهداف

<sup>1</sup>-هيجان عبد الرحمن احمد، "الولاء التنظيمي للمدير السعود"، الطبعة الأولى، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1998، ص30-36.

<sup>2</sup>-المعالي أمين، مرجع سابق، صص30-32.

والقيم ، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها ، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين هذه النظم ومصنفا منهج الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا لضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي والعوامل والسلوك في مجموعات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick 1977)

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:<sup>2</sup>

أ-الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من الخصائص الشخصية - : الحاجة للإنجاز -التعلم -العمر -تحديد الدور خصائص العمل - : التحدي في العمل -الرضا عن العمل -فرصة للتفاعلات الاجتماعية -التغذية العائدة . خبرات العمل - : طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في الولاء التنظيمي -الرغبة والميل للبقاء في التنظيم -انخفاض نسبة دوران العمل - .الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم - . الميل لبذل الجهود لتحقيق إنجاز أكبر . حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.<sup>3</sup>

أ-الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-المعالي أمين، مرجع سابق،صص30-32..

- هيجان عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق،صص37-38.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>-نفس المرجع، صص37-38.

<sup>4</sup>-نفس المرجع،صص37-38.

#### رابعاً: نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et, al1978)

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما<sup>1</sup> :

أ-الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة .وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.<sup>2</sup>

ب-الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضاً ستيفنز وتبناه "بورتر وسميث" (1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها.<sup>3</sup>

#### خامساً: نموذج انجل وبيري Angle & Perry 1983

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 38-39.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 38-39.

<sup>3</sup> - الفضايلة علي محمد، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، م 15، ع 1999، 64، ص 17-18.

<sup>4</sup> - هيجان عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 90-92.

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم<sup>1</sup>.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلي رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلي التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-ميجان عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 90-92.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 90-92.

## سادساً: نموذج كانتر (Kantar 1986)

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي<sup>1</sup>:

أ- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها

ب- الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.<sup>2</sup>

## سابعاً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد.<sup>3</sup>

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء. ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتهم لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادهم للدفاع الشخصي عن سمعة منظماتهم عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا تطلب الموقف. وعليه فإن الولاء يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض مظاهر التنمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب

<sup>1</sup>- محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص45.

<sup>3</sup>- سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص92.

الوظيفي، والغياب والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.<sup>1</sup>

### ثامنا: آثار ونتائج الولاء التنظيمي

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة وقد كان تناولها على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 01- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد :

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين :

القسم الأول : يتمثل في : آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل ، وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما : الآثار الإيجابية والآثار السلبية .

فالآثار الإيجابية نجد أن : الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي . ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.<sup>3</sup>

أما الآثار السلبية: الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يواجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.<sup>4</sup>

1- سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 92.

2- نفس المرجع، ص 103.

3- الفضايلة علي محمد، مرجع سابق، ص 77.

4- سلمان احمد عيسى ، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004، ص 82.

أما القسم الثاني فيتمثل في :

آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: في عمله ، وبالتالي يكون أسرع ترقيا فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا وتقدماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر في المراتب الوظيفية . كذلك الولاء في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى واجتهادا إخلاصا أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه<sup>1</sup> .

## 02 : آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاص معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل ، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاص تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة<sup>2</sup> .

وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه ، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل ، على ترك العمل ، فالأفراد الذين سلبيا أن للولاء التنظيمي تأثيرا كما وجد أيضا تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك

العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

\*التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

\* إخفاص الإنتاجية ، فعند تدريب عامل جديد سنخفص الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

\* الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل . وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سابق،ص104 .

<sup>2</sup> -خطاب،عايدة السيد ،"الاتماء التنظيمي والرضا عن العمل،دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية،مجلة العلوم الإدارية"،جامعة الملك سعود ، ع134، 1998،ص34.

<sup>3</sup> -سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سابق،ص105 .

\* المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها .  
هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.



الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

أولاً: إجراءات جمع البيانات

ثانياً: تحليل البيانات

ثالثاً: نتائج الدراسة

سنحاول في هذا الفصل أن نتعرض إلى الدراسة الميدانية التي سنتطرق من خلالها إلى إجراءات جمع البيانات، ثم وصف عينة الدراسة، وأخيرا عرض النتائج المتوصل إليها.

### أولاً: إجراءات جمع البيانات

بعد توزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة والذي يتكون من 65 عاملاً، أرجعت لنا 61 استمارة.

جدول رقم (1) : يوضح عدد الإستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	نسبة الردود
65	61	93.84%

ثانياً: تحليل البيانات

الجدول رقم (2) : يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	32.78%
أنثى	41	67.21%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن الفئة الأكبر هي من فئة الإناث و تمثل 67.21% وتليها فئة الذكور والتي تمثل 32.78%، ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (3) : يبين توزيع العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	18	29.50%
26-40 سنة	33	54.09%
41-55 سنة	10	16.39%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر هي الفئة المحصورة ما بين [26-40] سنة حيث بلغت نسبة 54.09%، وتليها فئة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 29.50%، وتعود أدنى نسبة للفئة المحصورة ما بين [41-55] سنة التي بلغت نسبة 16.39%، وبذلك نستنتج أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة في هذه المؤسسة من الشباب مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة النشيطة.

الجدول رقم (4) : يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	13	21.13%
ثانوي	27	44.26%
جامعي	21	34.42%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن 44.46% من الفئة ذوي المستوى الثانوي وتعتبر كأعلى نسبة، وتليها 34.42% من فئة ذوي المستوى الجامعي، في حين بلغت نسبة الفئة ذوي المستوى المتوسط ب 21.13%، وتفسر هذه الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة إلى أن غالبية العاملين هم شبه طبيين الذين يتطلب أن يكون مستواهم ثانوي أو جامعي.

الجدول رقم(5): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	35	57.37%
متزوج	23	37.70%
مطلق	3	5%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن فئة العزاب هي التي تحتل النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة 57.37%، تليها فئة المتزوجين والتي تمثل 37.70%، وتعود أدنى نسبة لفئة المطلقين والتي تقدر بـ 5%، في حين تنعدم فئة الأرمال، مما نستنتج أن مجتمع الدراسة شبابي بدرجة الأولى.

جدول تجميعي رقم (6): يربط بين أجور العمال و وظائفهم

الأجر الوظيفة	أقل من 10000.00	[1100.00- 40000.00]	-4100.00 [8100.00	أكثر من 8100.00	المجموع
الأطباء			2	5	7
			%3.27	%8.19	%11.47
شبه طبيين		36	3		39
		%59.01	%4.19		%63.93
العمال المهنيين	3	12			15
	%4.91	%19.67			%24.59
المجموع	3	48	5	5	61
	4.91	%78.68	%8.19	%8.19	%100

من خلال الجدول رقم (6) أن 11.47% من الباحثين أطباء، في حين نجد 63.93% من الباحثين شبه طبيين، بينما نجد 24.59% من الباحثين عمال مهنيين، في حين نجد أن 4.91% من الباحثين أجورهم أقل من 1000.00، بينما نجد 78.68% من الباحثين يتراوح أجورهم بين [4000.00-1100.00]، في حين نجد 8.19% يتراوح أجورهم بين [-4100.00-8000.00] و أكثر من 8100.00، في حين نجد 3.17% من الباحثين أطباء يتقاضون أجور تتراوح بين [8000.00-4100.00]، بينما 8.19% من الباحثين أطباء يتقاضون أجر أكثر من 8100.00، في حين نجد 59.01% من الباحثين شبه طبيين يتقاضون أجور تتراوح بين [4000.00-1100.00]، بينما نجد 4.19% من الباحثين الشبه طبيين يتراوح أجورهم بين [8000.00-4100.00]، في حين نجد إن 4.19% من الباحثين عمال مهنيين يتقاضون أجر أقل من 1100.00، بينما 19.67% من الباحثين عمال مهنيين يتقاضون يتراوح أجورهم بين [8000.00-4100.00].

جدول رقم (7): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5-1	31	50.08%
10-6	23	37.70%
أكثر من 11	7	11.47%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن نسبة 50.08% من أفراد العينة تتراوح سنوات الأقدمية لديهم إلى 5-1، وتليها نسبة 37.70% من أفراد العينة تتراوح سنوات الأقدمية لديهم من 6 إلى 10، في حين تأتي الفئة الأكثر من 11 سنة بنسبة 11.47%. هذا يعني أن أعلى نسبة هي نسبة العاملين حديثي العهد بالمؤسسة .

الجدول رقم (8) : يوضح مدى تشجيع المؤسسة على الجدية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	49.18%
لا	31	50.08%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن نسبة 50.08% من أفراد العينة يقرون بأن ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل، بينما نجد نسبة 49.18% يقرون بأن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل مما يدل على أن لثقافة المؤسسة دور حيوي في تكوين وتشكيل دوافع الفرد وقيمه واتجاهاته بالإضافة إلى أنها تشكل أنماط السلوك المختلفة للفرد كما تؤثر على قناعاته الشخصية بما فيها الحث على الجدية في العمل وإتقانه. فثقافة المنظمة تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم بما تشمل عليه من طقوس وممارسات واعتقادات ولغة ترسخ مع مرور الوقت والألفة لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل.

الجدول رقم (9) : يوضح مدى توفير المؤسسة للمناخ المناسب للإبداع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	26.22%
لا	45	73.77%
المجموع	61	%100

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن نسبة 73.77% من الباحثين يقرون بأن المؤسسة لا توفر المناخ المناسب للإبداع، في حين نجد أن نسبة 26.22% يقرون بأن المؤسسة توفر المناخ المناسب للإبداع، وهذه النسبة لا تخدم البحث لأن لمناخ العمل أهمية كبيرة في انجاز الأعمال والابتكار والإبداع وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات ومن بينها مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة ألتون مايو كما أن الاهتمام بالعنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه، وواجباته وتوفير مناخ عمل مناسب له يؤدي إلى إفراس قيم الحرية، الاحترام و التقدير. في حين أن البعض يرى أن مناخ العمل لا يصنع الابتكار والإبداع وإنما الحاجة أم الاختراع والابتكار.

جدول رقم (10) : يوضح مدى توفير المؤسسة للمناخ المناسب للتفكير في طرق عمل جيدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	24.59%
لا	46	75.40%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن نسبة 75.40% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لا توفر المناخ المناسب للتفكير في طرق عمل جيدة، في حين نجد أن نسبة 24.59% من الباحثين يقرون بأن المؤسسة توفر المناخ المناسب للتفكير في طرق عمل جديدة، لأن طرق عمل جديدة تحتاج لوسائل عمل متطورة ووسائل عمل تحتاج لإمكانيات وقدرات مكلفة للمؤسسة، وحتى وان توفر مناخ مناسب لإيجاد طرق عمل جديدة فالوسائل اللازمة لهذا العمل غير متوفرة وهذا ما يثبط تنفيذ هذه الأعمال لذا يجب على المؤسسة أن توازن بين ما لديها من إمكانيات مادية وإمكانيات فكرية.

جدول رقم (11) : يوضح مدى اعتقاد العمال أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	50.81%
لا	30	49.18%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة 50.81% من الباحثين يعتقدون أن المؤسسة كعائلة واحدة ومجموعة أصدقاء يرغبون في العمل، بينما نجد أن 49.18% من الباحثين يعتقدون أن المؤسسة ليست كعائلة واحدة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل، هذا يعني أن نصف العينة يحبذون العمل الجماعي وأنهم مقتنعون بأن العمل كفريق واحد أفضل بكثير من العمل الفردي الذي سيؤدي بدوره إلى محبة العمل و التفاني فيه.

جدول رقم (12) : يوضح مدى توفير المؤسسة فرص للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	49.18%
لا	31	50.81%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة 50.81% من الباحثين يقرون أن المؤسسة لا توفر فرص للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، في حين نجد أن نسبة 49.18% من الباحثين يقرون أن المؤسسة توفر فرص للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، بما أن نصف العينة أقرت بأن المؤسسة لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات، إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعتها وتنفيذها وتقويمها. لذلك لا يمكن لكافة العمال المشاركة في اتخاذ جميع القرارات الإدارية.

جدول رقم (13) : يوضح مدى اعتقاد العمال من الضروري زيادة حجم المكافأة والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لكم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	90.16%
لا	6	9.83%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن غالبية الباحثين من الباحثين يعتقدون من الضروري زيادة حجم المكافأة و الحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم بنسبة 90.16% ، في حين نجد أن 9.93% من الباحثين يعتقدون أن ليس من الضرورة زيادة حجم المكافأة والعلاوات السنوية ، فالمكافأة والعلاوات السنوية التي تمنح للعمال هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين و تمثل العوائد التي يتم من خلالها تحريك الدوافع، وتعتبر حافزا و الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

جدول رقم (14) : يوضح مدى التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	72.13%
لا	17	27.86%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن غالبية الباحثين يقرون بأنه يوجد توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة بنسبة 72.13% ، بينما نجد أن 27.86% من الباحثين يقرون أنه ليس هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، وقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا والولاء الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزه ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام. ومن هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، لأن تحقيق هذا



التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (15) : يوضح مدى اعتقاد العمال أن ثقافة القيم السائدة في المستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	47.54%
لا	32	52.45%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة 52.54% يعتقدون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة لا تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة، في حين نجد أن نسبة 47.45% يعتقدون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة، مما يدل على أن قلة وعي المؤسسة و تقديرها للمورد البشري، فالمورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان. والموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها حيث تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة.

جدول رقم (16) : يوضح مدى تشجيع ثقافة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	27.86%
لا	44	72.13%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن غالبية المبحوثين يقرون بأن ثقافة المؤسسة لا تشجع على تقديم أفكار جديدة بنسبة 72.13% ، في حين نجد أن نسبة 27.86% يقرون أن ثقافة المؤسسة لا تشجع على تقديم أفكار جديدة. فالفكرة الجديدة تحتاج لظروف عمل مناسبة وأدوات ووسائل كافية

ومورد مالي إضافة للمورد البشري الكفاء المؤهل والخبير لكي تتطور وتنفذ كما ذكرنا في الجدول رقم(10).

جدول رقم (17) : يوضح مدى منح المؤسسة فرص عادلة لسماع شكوى العاملين عندما تكون لديهم نفس المشكلات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	34.42%
لا	40	65.57%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 65.57% من المبحوثين انه لا يمنح لهم فرص عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم نفس المشكلات، بينما نجد أن 34.42% يقرون أنه يمنح لهم فرص عادلة لسماع شكواهم، فسماع الشكاوي يساعد الإدارة على تجنب الصراعات وتقليل الاختلافات بين العمال والشكاوي تصنف حسب أولويتها و أهميتها فهناك الشكاوي التي لا تحتاج إلى أن تصل للإدارة لحلها بل إلى مشاورة وتفاهم بين رفقاء عمل دون إيصالها للإدارة.

جدول رقم (18) : يوضح مدى تعاطف الإدارة مع العمال إذا كان لديهم مشكلة داخل مؤسستك أو خارجها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	47.54%
لا	32	52.45%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 52.45% يقرون بأن الإدارة لا تتعاطف معهم إذا كان لديهم مشكلة داخل المؤسسة أو خارجها، في حين نجد أن نسبة 45.90% يقرون بأن الإدارة تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلة داخل المؤسسة أو خارجها، فتعاطف الإدارة مع العمال إذا كان لديهم مشكل داخل أو خارج المؤسسة يعتبر كتحفيز معنوي يحث الأفراد على الحماس والإقدام

والسرور في أعمالهم، وأنا المؤسسة تعاملهم كفرد من أفراد العائلة الواحدة وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه .

الجدول رقم (19) : يوضح مدى تعامل المؤسسة مع العامل بالمساواة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	45.90%
لا	33	54.09%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية الباحثين يرون أن المؤسسة تتعامل معهم بالمساواة بنسبة 68.85%، بينما 31.14% من الباحثين يرون أن المؤسسة لا تتعامل معهم بالمساواة. وهذا يدل على أن المؤسسة تتبنى قيمة العدل في تعاملها مع العمال ، والعدل والمساواة قيمة ثقافية وهما أساس الحكم ودليل المدير الناجح كما قال أردشير بن بابك : "إذا رغب الملك عن العدل رغب الرعية عن طاعته."

الجدول رقم (20) : يوضح مدى ترتيب المكان وكيف يساعد العامل على أداء الوظيفة بشكل جيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	59.01%
لا	25	40.98%
المجموع	61	100%

خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن الباحثين الذين يرون أن ترتيب المكان يساعدهم على أداء الوظيفة بشكل جيد يمثلون نسبة 59.01% بينما الذين يرون أن ترتيب المكان لا يساعدهم على أداء الوظيفة بشكل جيد يمثلون نسبة 40.98% وهي نسب متقاربة نوعاً ما. وهذا يرجع لطبيعة عمل كل عامل ونفسيته والإمكانيات المادية للمؤسسة.

الجدول رقم (21) : يوضح مدى توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة لأداء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	27.86%
لا	44	72.13%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل بنسبة 72.13%، بينما 27.86% يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل وهذه نسبة لا تخدم البحث ولا المؤسسة معاً لأن بيئة العمل من أهم العوامل التي تشعر العمال بالفخر للعمل بهذا المكان وأن جهودهم مقدره وأنها البيئة المثالية للعمل بشكل عام، وخلق بيئة عمل صحية وجذابة من شأنها توفير إحساس المرح والسعادة والراحة للموظفين، ورغبتهم الشغوفة في القدوم للمؤسسة والعمل بجد وإخلاص وتسخير كل كفاءاتهم وخبرتهم للرقى بالمؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها على أكمل وجه .

الجدول رقم (22) : يوضح مدى توفير المؤسسة لأدوات العمل اللازمة لأداء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	34.42%
لا	40	65.57%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا توفر لهم أدوات العمل اللازمة لأداء العمل بنسبة 65.42%، بينما 34.42% يرون .وهي نسبة متوقعة إذا ما قارناها بنسب الجدولين (20) (21) وكما أشارنا سابقاً أن هذا يرجع لإمكانيات المادية للمؤسسة وكما أنه من مسؤوليتها ومن وظائف المدير أن يدعم الموظفين فهم لن يؤدوا عملهم إن لم توفر لهم الأدوات وبيئة العمل الجيدة وجو العمل المحفز.

الجدول رقم (23) : يوضح مدى شعور العمال بالأمان و الاستقرار في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	40.28%
لا	36	59.01%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة 40.28% من المبحوثين يشعرون بالأمان والاستقرار في المؤسسة بينما نسبة 59.01% لا يشعرون بالأمان و الاستقرار في المؤسسة. فغياب الاستقرار الوظيفي يؤدي خفض أداء العاملين بأقل قدر من الجهد لانعدام الطموح وللقلق المستمر والخوف على مستقبلهم الوظيفي وقتل روح المبادرة والإبداع ، كما أنها تفقد المؤسسة اليد المؤهلة نظرا لبحثهم عن فرص وظيفية واستقرار وظيفي في مؤسسات أخرى .

الجدول رقم(24) : يوضح مدى رضا العمال عن الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	40.98%
لا	36	59.01%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن 40.98% من المبحوثين راضين عن الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى ، بينما نسبة 59.01% غير راضين عن الراتب. وهذا يعود لطبيعة عمل كل عامل وتقسيمات الأجر فكل عمل وله أجره المخصص له فراتب الطبيب ليس كراتب الممرض وراتب الممرض ليس كراتب السائق كما أن الراتب يكون متفق عليه من قبل العامل والمؤسسة قبل تولي منصب العمل.

الجدول رقم (25) : يوضح مدى شعور العمال بالاعتزاز عند التحدث عن مؤسستهم مع الآخرين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	42.62%
لا	35	57.37%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن نسبة 42.62% من المبحوثين يشعرون بالاعتزاز عند التحدث مع الآخرين، بينما 57.37% لا يشعرون بالاعتزاز عند التحدث مع الآخرين، فالاعتزاز قيمة نفسية نابعة من رضا العامل عن الخدمات التي توفرها المؤسسة لغيره من الوافدين إليها وتحسين رأيهم فيها وما يقدمه هو بدوره للمؤسسة وغيرته عليها . ويعبر عن اهتمام العمال وحرصهم على المنظمة ويتمنون لها الأفضل والتقدم وتحقيق النجاح.

الجدول رقم (26) : يوضح مدى استعداد العمال لترك العمل في حالة وجود وظيفة أخرى مشابهة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	45.90%
لا	33	54.09%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسب المبحوثين الذين لديهم استعداد لترك العمل في حالة وجود وظيفة أخرى مشابهة والذين ليس لهم استعداد لذلك متقاربة وهي على التوالي 45.90% و 54.09% ويرجع هذا لحاجة العامل لهذه الوظيفة والتعود عليها بالرغم من أن البعض لا يشعر بالاستقرار والرضا عن بعض خدمات المؤسسة وكذلك صعوبة الحصول على الوظائف ، فوظيفة وراتب لا بأس به أفضل من لا شيء.

الجدول رقم (27) : يوضح مدى تقديم المؤسسة للعمال مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	19.67%
لا	49	80.32%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقدم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى بنسبة 80.32% ، بينما 19.67% يرون أن المؤسسة تقدم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى، وهذا يرجع لعدم توفر الموارد المالية الكافية من قبل المؤسسة. فالمؤسسات التي تقدم مزايا لعمالها لديها تطور في الوسائل وأدوات العمل وموارد مالية لا بأس بها.

الجدول رقم (28) : يوضح مدى شعور العمال بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	75.40%
لا	15	24.59%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة بنسبة 75.40% ، بينما 24.59% لا يشعرون. بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة وهذا يدل على الشعور بالمسؤولية وأهمية العمل الذي يقومون به، والشعور بالمسؤولية قيمة أخلاقية نابعة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تشكل واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات العمل في المؤسسة، ومن أخلاق العمل الشعور بالمسؤولية فالموظف أو العامل لا بد أن يستشعر حجم المسؤولية العظيمة. فعن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال { :ألا كلكم راع، وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية عن بيت بعلمها وولدها وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته<sup>1</sup> }.

<sup>1</sup> - فؤاد عبد الله العمر، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من المنظور الإسلامي"، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب،

جدول رقم (29) : يوضح مدى استعداد العمال لبذل مجهود أكبر من المطلوب في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	77.04%
لا	14	22.95%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب في العمل بنسبة 77.04%، بينما 22.95% ليس لديهم استعداد لذلك. وهذا يدل على أن للعمال رغبة ودافعية للعمل ويرغبون في تقديم الأفضل، والرغبة هي ترفع من الروح المعنوية للعامل وتعطيه دافع وحماس أكبر للعمل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في الأداء. وتولد لديه ارتباطا نفسيا يربطه بالمنظمة والذي يدفعه للاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها.

الجدول رقم (30) : يوضح مدى استعداد العمال للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	47.54%
لا	32	52.45%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن نسبة المبحوثين اللذين لديهم استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام والذين ليس لديهم استعداد لذلك متقاربة وهي على التوالي 47.54% ، و52.45% وهذا يرجع لساعات الفراغ لكل عامل وانشغالاته وللحالة العائلية فالعامل المتزوج يكون أكثر انشغالا من العامل الأعزب وكذلك لطبيعة المهام واختلافها فالطبيب ليس كالممرض والممرض ليس كعامل المخبر وعامل المخبر ليس كالعامل المهني.



جدول رقم (31) : يوضح مدى تقديم العمال مصلحة العمل على مصلحتهم الخاصة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	59.01%
لا	25	40.98%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يقدمون مصلحة العمل على مصلحتهم الخاصة والذين لا يقدمونها متقاربة وهي على التوالي 59.01%، و40.98% فالمصلحة العامة والمصلحة الخاصة من لوازم الحياة عامة والمؤسسة خاصة؛ فلكل نوع مجاله وحدوده، وإذ عرف كل عامل واجباته ومسئولياته انتظمت المؤسسة، أما إذا قدمت المصلحة الخاصة على المصلحة العامة فإنها دليل الظلال وطريق للفساد بالنسبة للمؤسسة. ولا يستطيع أحد أن ينكر أهمية المصلحة العامة وضرورة تقديمها على المصالح الخاصة والشخصية، حيث إن المنفعة العامة ستشمل المجتمع كافة، وبالتالي عندما تتعارض مصلحة الفرد المصلحة العامة من الواجب خضوع مصلحة الفرد للمصلحة العامة الجماعية. .

جدول رقم (32) : يوضح مدى اهتمام العمال بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن

المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	75.40%
لا	15	24.59%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة بنسبة 75.40%، بينما 24.59% لا يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة. وهذا يدل على إخلاص العامل ووفائه للمؤسسة، وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد و بيئته المعاشة، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة، وينتج عن ذلك تحييب الآخرين في المؤسسة وإعطاء نظرة ايجابية عنها.

جدول رقم (33) : يوضح مدى بقاء العمال في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل فيها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	86.88%
لا	08	13.11%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون أن بقاؤهم في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل فيها بنسبة 86.88% ، بينما 13.11% لا يقرون أن بقاؤهم في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل فيها. وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العاملين فيها بالرغم من توفير بعض المزايا إلا أنها غير كافية.

جدول رقم (34) : يوضح مدى روتينية العمل الذي يمارسه العمال في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	78.68%
لا	13	21.31%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون بروتينية العمل الذي يمارسونه في المؤسسة بنسبة 78.68%، بينما 21.31% يقرون بأن العمل الذي يمارسونه غير روتيني. لأن الروتين هو بسبب تكرار العمل، لذا يشعر العامل أحيانا بأن وظائفهم ليست على القدر الممتع والجالب للسعادة الذي كانوا يتوقعونه، ويجدوا المجهود والضغط المتواصل والمضايقات سواء أن كانت من صاحب العمل أو الزملاء؛ ولا كنها في النهاية وظيفته ويجب أن يقوم بها على أكمل وجه حتى ولو كانت تشعره بالملل.

جدول رقم (35): يوضح مدى محافظة العمال على ممتلكات المؤسسة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	91.80%
لا	05	8.19%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن أغلبية الباحثين يحافظون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية بنسبة 91.80% ، بينما 8.19% لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية. وهذا يدل على أن العمال يدركون و يشعرون بأهمية الممتلكات العامة له ولغيره؛ لأنها وجدت من أجل إفادة كل فرد، ويعتبر الاعتداء عليها و إتلافها بشتى السبل أمرا مخالفا للقوانين والدين معا، لهذا فهم يعون بواجب الحفاظ عليها والتعامل معها وكأنها ملك له وحمائتها من أي اعتداء أو فساد .

رقم (36): يوضح مدى رغبة العمال في قضاء ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	39.34%
لا	37	60.65%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن أغلبية الباحثين لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم في المؤسسة بنسبة 60.65% ، بينما 39.34% يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم في المؤسسة. وهي نسبة متوقعة لأن أغلبية الباحثين يعملون في المؤسسة بدافع الحاجة للعمل ويقرون بروتينية العمل بالرغم من الدافعية والرغبة في القيام بأعمال إضافية إلا أن المؤسسة ليس لديها إمكانيات لتوفير الجو والمناخ المناسب ولا الأدوات اللازمة للعمل لكي يشعر العمال بأنهم جزء منها وأنهم عازمون على قضاء ما تبقى من حياتهم فيها. وهذا يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في

المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح.

جدول رقم(37): يوضع العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية في العمل والرغبة في قضاء ما تبقى من الحياة المهنية في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل
			الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في مؤسستك
24 %39.34	11 %34.37	13 %44.82	نعم
37 %60.65	21 %65.62	16 %55.17	لا
61 %100	32 %100	29 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم بنسبة 60.65%، بينما 39.34% يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ، في حين أن 44.82% من الذين يرون أن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل ويرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ، في حين نجد أن 55.17% من الذين يرون أن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل و لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم. و 34.37% من الذين يرون أن ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل ويرغبون

في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم في حين أن 65.62% من الذين يرون أن ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل و لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم. جدول رقم(38): يوضح العلاقة بين توافق قيم العمال وقيم المؤسسة والشعور بالاعتزاز حينما يتحدث العمال عن مؤسستهم مع الآخرين

المجموع	لا	نعم	توافق بين قيمك وقيم المؤسسة
			الشعور بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين
28	01	27	نعم
%45.90	%5.26	%64.28	
33	18	15	لا
%54.09	%94.73	%35.71	
61	19	42	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول المركب رقم(38) نلاحظ أن 45.90% من المبحوثين يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة ، بينما نجد أن 54.09% من المبحوثين لا يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة، في حين 64.28% من الذين يشعرون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن مؤسستهم مع الآخرين ويرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة و 35.71% من الذين لا يشعرون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن مؤسستهم مع الآخرين و لا يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم مؤسستهم، في حين 94.73% من الذين لا يشعرون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن مؤسستهم مع الآخرين و لا يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم مؤسستهم.

جدول مركب رقم(39) : يوضح العلاقة بين ثقافة القيم السائدة في المؤسسة والاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب

المجموع	لا	نعم	ثقافة القيم السائدة في المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام له قيمة	
			الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب	نعم
45	22	23	نعم	
%73.77	%70.96	%76.66		
%16	09	07	لا	
%26.22	%29.03	%23.33		
61	31	30	المجموع	
%100	%100	%100		

من خلال الجدول المركب رقم(39) نلاحظ أن 73.77% من المبحوثين يرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام و 26.22% من المبحوثين يرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة لا تنظر للأفراد كمورد هام. في حين أن 76.66% من الذين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب ويرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام. و 23.33% من الذين ليس لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب ويرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة تنظر للأفراد كمورد هام. و 70.96% من الذين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب ويرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة لا تنظر للأفراد كمورد هام في حين أن 29.03% من الذين ليس لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب ويرون أن ثقافة القيم السائدة في المؤسسة لا تنظر للأفراد كمورد هام.

جدول رقم(40): يوضح العلاقة بين اعتقاد العمال أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل و الاستعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام

المجموع	لا	نعم	الاعتقاد أن مؤسستك كعائلة ومجموعة أصدقاء يرغبون في العمل
			الاستعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام
31 %50.81	13 %40.62	18 %62.06	نعم
30 %49.18	19 %59.37	11 %37.93	لا
61 %100	32 %100	29 %100	المجموع

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن 50.81% من المبحوثين لديهم استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام، بينما نجد 49.18% من المبحوثين غير مستعدين للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام، في حين نجد 62.06% من الذين يعتقدون أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل لديهم استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام، بينما نجد أن 59.37% من الذين لا يعتقدون أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل ليس لديهم استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام، في حين نجد أن 37.93% من الذين لا يعتقدون أن المؤسسة كعائلة و مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل لديهم استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام.

جدول رقم(41): يوضح العلاقة بين اعتقاد العمال من الضروري زيادة حجم المكافأة و الحوافز و العلاوات السنوية الممنوحة للعمال و تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى

المجموع	لا	نعم	زيادة حجم المكافأة والحوافز السنوية الممنوحة لكم	تقديم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى
			نعم	لا
52 %85.24	40 %83.33	12 %92.30		نعم
9 %14.75	8 %16.66	1 %7.69		لا
61 %100	48 %100	13 100%		المجموع

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن 85.24% من المبحوثين يقرون أن المؤسسة تقدم لهم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى، بينما نجد 14.75% من المبحوثين يقرون أن المؤسسة لا تقدم لهم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى، في حين نجد 92.30% من الذين يعتقدون من الضروري زيادة حجم المكافأة والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم أقروا بأن المؤسسة تقدم لهم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى، بينما نجد 16.66% من الذين لا يعتقدون من الضروري زيادة حجم المكافأة والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم أقروا أن المؤسسة لا تقدم مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.



جدول رقم(42): يوضح العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية في العمل و الشعور العمال بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل
			التشعر بالسعادة أثناء القيام بمهامك في مؤسستك
44	20	24	نعم
%72.13	%68.96	%75	
17	9	8	لا
%27.86	%31.03	%25	
61	29	32	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن 72.13% من المبحوثين يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة، بينما نجد 27.86% من المبحوثين لا يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة، في حين 75% من الذين يقرون بأن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل يشعرون بالسعادة أثناء ممارسة مهامهم في المؤسسة، بينما نجد 68.96% من الذين يقرون بأن المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم، في حين نجد 31.03% من الذين يقرون أن المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل لا يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم، بينما 25% من الذين يقرون بأن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل لا يشعرون بالسعادة أثناء القيام بمهامهم في المؤسسة.

جدول مركب رقم(43): يوضح العلاقة بين ترتيب المكان والرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العمال المهنية في المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	ترتيب المكان يساعد على أداء الوظيفة بشكل	
			جيد	الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في مؤسستك
24	08	16	نعم	
%39.34	%29.62	%47.05		
37	19	18	لا	
%60.65	%70.37	%52.94		
61	27	34	المجموع	
%100	%100	%100		

من خلال الجدول المركب رقم(43) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة بنسبة 60.65% بينما 39.34% يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة. في حين أن 47.05% من الذين لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ويرون أن ترتيب المكان يساعد على أداء الوظيفة بشكل جيد و 52.94% من الذين ليس لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ويرون أن ترتيب المكان يساعد على أداء الوظيفة بشكل جيد في حين أن 29.62% من الذين لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ويرون أن ترتيب المكان لا يساعدهم على أداء الوظيفة بشكل جيد و 70.37% من الذين ليس لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسستهم ويرون أن ترتيب المكان لا يساعدهم على أداء الوظيفة بشكل جيد.

جدول رقم(44): يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء العمل و روتينية العمل الذي يمارسه العامل في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل
			العمل الذي تمارسه روتيني
48 %78.68	34 %77.27	14 %82.35	نعم
13 %21.31	10 22.72 %	3 %17.64	لا
61 %100	44 %100	17 %100	المجموع

من خلال الجدول المركب (44) أن 78.68% من المبحوثين يقرون بأن العمل الذي يمارسونه روتيني، بينما نجد 21.31% من المبحوثين يقرون بأن العمل الذين يمارسونه ليس روتيني، في حين نجد 82.35% من الذين يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء أقرروا بأن العمل الذي يمارسونه روتيني، بينما 17.64% من الذين يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء العمل ولا يرون أن العمل الذي يمارسونه روتيني، في حين أن 77.27% من الذين لا يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للأداء العمل أقرروا بأن العمل الذي يمارسونه روتيني و 22.72% من الذين يرون أن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة للأداء أقرروا بأن العمل الذي يمارسونه غير روتيني.

جدول رقم(45): يوضح العلاقة بين تعاطف الإدارة مع العمال إذا كان لديهم مشكلة داخل المؤسسة أو خارجها و اهتمام العمال بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة

المجموع	لا	نعم	هل تتعاطف الإدارة معك إذا كان لديك مشكلة داخل مؤسستك أو خارجها
			تتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة
46	21	25	نعم
%75.40	%61.76	%92.59	
15	13	2	لا
%24.59	%38.23	%7.40	
61	34	27	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول رقم (45) نلاحظ أن 75.40% من المبحوثين يقرون بأنهم يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة، بينما نجد 24.59% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة، في حين نجد 92.59% من الذين يرون أن المؤسسة لا تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلات داخل المؤسسة أو خارجها يقرون بأنهم يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة، بينما نجد 61.76% من الذين يرون بأن المؤسسة لا تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلات خارج المؤسسة أو داخلها يقرون بأنهم يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين، في حين نجد 38.25% من الذين يرون أن المؤسسة لا تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلات داخل المؤسسة أو خارجها يقرون بأنهم لا يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة.

## ثالثاً: نتائج الدراسة

● من خلال الجداول رقم (37 و39 و40) نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين القيم التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل والولاء التنظيمي، فقد أثبتت نتائج تحليلنا للجداول أن ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل وهذا ما جعل نسبة كبيرة من العمال لا يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم فيها، كما أن قيم المؤسسة ليست واضحة ومفهومة وهذا ما يجعل العامل لا يشعر بالاعتزاز بما أمام الآخرين وبما أن المؤسسة إطار حيوي هام فهي تهتم بالموارد البشري وتنظر للأفراد كمورد هام وبالتالي يقوم العاملون فيها ببذل مجهود أكبر من المطلوب، حيث نجد دراسة إلباس سالم حول "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" توصلت إلى أن أداء الموارد البشرية تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد.

وبهذا يمكن القول بأن الفرضية الأولى التي تقول "للقيم التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل دور في ترسيخ الولاء التنظيمي". صحيحة. وتوصلنا إلى أن القيم السائدة في المؤسسة غير واضحة ومفهومة من طرف العمال ولا توافق قيمهم الشخصية.

ومن خلال الجداول رقم (41 و42 و43) نستنتج إن هناك علاقة طردية بين الاعتقادات المترسخة لدى العاملين والولاء التنظيمي، فقد اثبت نتائج تحليلنا أن كلما كان اعتقاد العاملين بأن المؤسسة كعائلة ومجموعة أصدقاء يرغبون في العمل ازدادت رغبتهم في القيام بأعمال إضافية في المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة إلباس سالم فأداء العمال يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل ومدى رضاهم وانتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود فريق العمل وكذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين وأخذها بالاعتبار وإعطائها القدر المستحق من التقدير إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين. كذلك كلما كانت ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل سيشعر العمال بالسعادة أثناء القيام بمهامهم ذلك لأن ثقافة المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على الفرد وقناعاته ودوافعه وولائه، غير هذا اعتقاد العاملين من الضروري زيادة حجم المكافآت والعلاوات والحوافز السنوية راجع إلى عدم تقديم المؤسسة مزايا للعاملين لا تتوفر في مؤسسات أخرى و هذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض ولاء العمال لمؤسستهم. وهذا ما توصلت إليه دراسة جميل أمينة حول "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي" أن معظم أفراد العينة عندما يتحصلون على حوافز مادية أو معنوية يؤدي شعورهم إلى الانتماء والولاء للمؤسسة باعتبارها أهم الحوافز التي تدفعهم للعمل أكثر وإبراز قدراتهم ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا يمكن القول أن الفرضية التي تقول "للاعتقادات المرسخة لدى العمال دور في الولاء التنظيمي" صحيحة.

من خلال الجداول رقم (44 و45 و46) نستنتج أن توجد علاقة بين بيئة العمل وترسيخ الولاء التنظيمي، فكلما كان اهتمام المؤسسة ببيئة العمل وسهت على تحسينها زادت رغبة العاملين في البقاء فيها، وهذا ما أثبتته تحليلنا للجداول رقم (44 و45 و46)؛ حيث أن ترتيب المكان من طرف المؤسسة يساعد العمال على القيام بالعمل على أحسن وجه ويزيد من رغبتهم في البقاء فيها وكذلك توفير ظروف عمل مناسبة لهم يخفض من الروتين وينمي الإبداع وعندما تتعاطف الإدارة مع العمال في حل مشاكلهم الداخلية والخارجية فهي بذلك تزرع في العمال فكرة الانتماء لهذه المؤسسة وهو في المقابل يدافع عنها بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين وهذا ما أشارت إليه كذلك دراسة جميل أمينة حيث يرى أن معظم أفراد العينة بأن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في المؤسسة يساهم فعلا في حب العمل وتعزيز ولائهم ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة مما ينتج عنهم العاطفة والاستمرارية والانسجام داخل المؤسسة.

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الثانية التي تقول بأن " لبيئة العمل دور في ترسيخ الولاء " صحيحة. من خلال دراستنا الميدانية في الصحة الحوارية ب أدرار توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية ازدادت رغبت العمال في البقاء في المنظمة وبتالي ولائهم لها وكلما ضعيفة الثقافة التنظيمية ضعف انتماء وولاء العمال للمنظمة وعدم ميلهم لها وهذا ما لاحظناه في هذه المؤسسة من خلال دراستنا لمتغيرات القيم و الاعتقادات و بيئة العمل فإقرار العمال بأن القيم الموجودة في المؤسسة غير واضحة ومفهومة و عدم توفير المؤسسة ظروف مناسبة للعمل وشعورهم بالروتين أثناء ممارسة العمل وعدم الاعتراف بمنظمتهم كلها مؤشرات تدل على وجود ثقافة ضعيفة و ولاء منخفض في هذه المؤسسة .

وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و فسح المجال له بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم آرائه ومقترحاته وخلق مناخ ملائم يسمح له بالتفكير والتجديد و الإبداع، كذلك لبدأ من الاهتمام بالبيئة المادية للعمل و تحسينها وتوفير المستلزمات و الأدوات المناسبة للعمل سيؤثر حتما على أداء العامل و وزيادة درجة ولاءه وشعوره بالأمان والاستقرار داخل المنظمة. وفي الأخير نقترح بوجود المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الموضوع وعلى مستوى هذه المؤسسة لكن بمتغيرات مخالفة.

خاتمة

## خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك العمال ودوافعهم وقناعتهم، أي أنها أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات، وذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها ، والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء العمال من قيم ومعتقدات وأعراف وتقاليد والتي تساهم بشكل فعال على في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمؤسساتهم مما يولد لهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل عامل، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري و اعتباره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع فأتاحت له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات ، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المؤسسة ككل.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: جماعية العمل وروح الفريق، التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت و الانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح و التفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة، عدم توفير مجال لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم و إخلاصهم في خدمة المؤسسة؛ كل هذه القيم الثقافية و الممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق ولاء العمال لهذه المؤسسة.



قائمة المصادر

و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات العربية لتنمية الإدارية، 2008.
2. الرواشده خلف سليمان، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد، عمان، 2007.
3. القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
4. القيروتي محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
5. العسكر هلال محمد، "نحو إدارة أفضل"، مرام للطباعة، الرياض، 1990.
6. العطية ماجدة، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة في منظمات الأعمال"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
7. العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
8. العلالى الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية" دراسة سياسية، قانونية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006.
9. الكبيسي عامر خضر، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الشرق للطباعة و النشر والتوزيع ج4، الدوحة، 1998.
10. اللوزي موسى، "التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان، دار وائل، 1999.
11. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
12. بوفلجة غياث، "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003.
13. جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
14. جرينبرج، بارون، روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات، الترجمة: رفاعي إسماعيل بسيوني"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006.

15. جوزايا رويس ، ترجمة أحمد الأنصاري، "فلسفة الولاء"، المجلس الأعلى للثقافة ، مصر ، 2002، ص11.
16. حسين حرير،"السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ، 2004.
17. خضير كاظم حمود موسى خليل اللوزي، أنعام الشهابي،"السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ط1، إتراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. خلف سليمان الواشدة، "صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي"، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
19. سلطان محمد، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. سيد جاب الرب، "إدارة المواد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005.
21. شوقي ضيف وآخرون ،"المعجم الوسيط"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.
22. فلية فاروق عبد المجيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة ، عمان،الأردن، 2005 .
23. مالك بني بن نبي، "مشكلة الثقافة"، ط2، دار الفكر، بيروت، 1995.
24. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. محمد حسين غامري، "المدخل الثقافي في دراسة الشخصية"، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1989.
26. محمود سلمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002.
27. مدحت محمد أبو النصر،"تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ط1، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
28. مروان عبد المجيد إبراهيم،"أسس الحث العلمي"، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
29. منير زيد عبودي، "التنظيم الإداري مبادئه الأساسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30. مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
31. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
32. موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف-الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005 .
33. موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار الأوائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
34. عبد العزيز صالح بن جبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار اليسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
35. عبد الباقي صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
36. عبوي زيد، "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006.
37. -عمار بوحوش، "دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية"، موقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
38. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات"، جدار للكيات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، اربد، 2009.
39. هيجان عبد الرحمن احمد، "الولاء التنظيمي للمدير السعود"، الطبعة الأولى، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1998.

## ب- رسائل الماجستير

1. إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، مسيلة، 2006.
2. الدوسري سعد بن عميان، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
3. الرخيمي ممدوح جلال، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 1421 هـ .
4. حمد بن فرحان ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005.

5. حنونة سامي إبراهيم، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
6. ردايدة صالح حسن ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية"، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، 1988.
7. جميل أمينة، "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة في في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ص ص
8. فائزة رويم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
9. فيصل محمود الشواور ، "الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات "، دراسة تطبيقية، 2009.
10. عور ثاني مأمون عبد القادر، "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003.
11. محمد صلاح الدين أبو العلا، "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، 2009.
12. سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
13. سلمان احمد عيسى ، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004.
14. مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2009.
15. ناهدة طه غضية، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومدرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، 2008.
16. نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على العاملين في المنظمة"، مدخل استراتيجي، المعهد التقني، الحويجة، 2013.

17. نداء سامية خميس، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة"، دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

### ج- المجلات

1. الفضاييلة علي محمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية"، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، م 15، ع 15، 1999، 64.
2. العجمي راشد شبيب، "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1999 العدد 13(1).
3. العتيبي، محمد سعود و السواط، طلعة عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، العدد (70)، مسقط، 1997.
4. المعاني أيمن، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة الإداري، ع 78 مسقط، 1999.
5. خطاب عايذة السيد، "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ع 134، 1998.
6. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، "سلسلة الرضا للمعلومات"، 2004.
7. عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4 + 3، 2009.
8. نور الدين زمام، الثقافة التنظيمية، "مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

### د- المواقع الإلكترونية:

-المنهج-الوصفي-التحليلي/59069160/fr.scribd.com/doc/ بتاريخ 2017/4/22

1. Meyer, J. Allen, N. and Smith, C, " Commitment to Organizations and accusations : Extension and test of three component conceptualization", Journal of Applied psychology, Vol. 78,1993, pp:538–556.
2. Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three–component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review1991, pp61–89.
3. Reichers, A.E.."A review and reconceptualization of organizational commitment" Academy of Management Review 10,1985 ,pp485–476.
4. Shelton I v, Brookover–Robert, An assessment of organizational commitment among faculty at clemson university (south Carolina),phD,Clemson–university,(2002).
5. Seigyoung Auh, "The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust", Journal of Services Marketing, Volume 19, Number, (2005) , pp. 80–92.

الملاحق



الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

- إستمارة بحث -

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في ترسيخ الولاء التنظيمي، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة ملء هذه إستمارة بكل موضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحضى بالسرية والاستخدام لأغراض علمية.

تحت إشراف:

أ. لعربي أحمد

من إعداد:

- شرويلي إيمان

- زكري سهام

الموسم الجامعي:

2017/2016

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المؤهل العلمي: .....
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- الوظيفة: .....
- 6- الأقدمية المهنية: .....
- 7- الأجر: .....

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

- 8- هل تعتقد أن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل : نعم  لا
- 9- هل توفر مؤسستك المناخ المناسب للإبداع: نعم  لا
- 10- هل توفر مؤسستك المناخ المناسب للتفكير في طرق عمل جيدة: نعم  لا
- 11- هل تعتقد أن مؤسستك كعائلة ومجموعة أصدقاء يرغبون في العمل : نعم  لا
- 12- هل توفر مؤسستك فرص للعمال لاتخاذ بعض القرارات الإدارية : نعم  لا
- 13- هل تعتقد من الضروري زيادة حجم المكافأة والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لكم :  
نعم  لا
- 14- هل هناك توافق بين قيمك وقيم مؤسستك "كتعاطف مع المريض": نعم  لا
- 15- هل ثقافة القيم السائدة في المستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة: نعم  لا
- 16- هل ثقافة المؤسسة تشجع على تقديم أفكار جديدة : نعم  لا
- 17- هل يمنح لكم فرص عادلة لسماع شكواكم عندما تكون لديكم نفس المشكلات: نعم  لا
- 18- هل تتعاطف الإدارة معك إذا كان لديك مشكلة داخل مؤسستك أو خارجها: نعم  لا
- 19- هل تشعر بأن المؤسسة تتعامل معكم بالمساواة : نعم  لا
- 20- ترتيب المكان يساعدك على أداء الوظيفة بشكل جيد : نعم  لا
- 21- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء العمل : نعم  لا
- 22- هل توفر المؤسسة أدوات العمل اللازمة لأداء العمل : نعم  لا

### المحور الثالث: الولاء التنظيمي

- 23- هل تشعر بالأمان و إستقرار في مؤسستك: نعم  لا
- 24- يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك: نعم  لا
- 25- هل تشعر بالإعتراز حينما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين: نعم  لا
- 26- هل أنت مستعد لترك عملك في حالة وجود وظيفة أخرى مشابهة : نعم  لا
- 27- هل تقدم لك مؤسستك مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى : نعم  لا
- 28- هل تشعر بالسعادة أثناء القيام بمهامك في مؤسستك : نعم  لا
- 29- هل لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب في العمل : نعم  لا
- 30- هل لديك استعداد للقيام بأعمال إضافية بعد نهاية الدوام : نعم  لا
- 31- هل تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الخاصة: نعم  لا
- 32- هل تهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستك : نعم  لا
- 33- هل بقاؤك في مؤسستك نابع من حاجتك للعمل فيها : نعم  لا
- 34- هل العمل الذي تمارسه روتيني : نعم  لا
- 35- هل تحافظ على ممتلكات مؤسستك كمحافظتك على ممتلكاتك الشخصية: نعم  لا
- 36- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى في حياتك المهنية في مؤسستك : نعم  لا

