

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية: العلوم الإجتماعية
قسم: علم الإجتماع و الديمغرافيا



ثقافة المؤسسة و أثرها على الولاء التنظيمي
-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية -جامعة عمار
ثليجي الأغواط-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

الأستاذ المشرف :
- أ.د/ طلحة بشير

إعداد الطالب:
• شارف علي



السنة الجامعية 2018/2017



شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد اذا رضيت الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم في إنجاز العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرّة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

و الشكر موصول للأستاذ الكريم والمحترم طلحة بشير المشرف العلمي على هذه المذكرة على ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب.
ولا ننسى الأستاذ المحترم بن عيسى لزهوري الذي كانت له حصة من يد العون في المذكرة فله كل الشكر والتقدير والعرفان.

ونشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولوبكلمة طيبة، فلهم منا جميعا الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم .

الى كل من قيل فيهم (كاد المعلم أن يكون رسولا) أساتذتنا ومعلمينا من مرحلة الإبتدائي إلى مرحلة التعليم العالي.

ولا ننسى مناضلي و مناضلات الإتحاد الوطني للطلبة الجزائريين U.N.E.A الذين أمضيت معهم سنوات نقابية لا تنسى، فكل الشكر و التقدير لهم.

علي شارف





إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي فضائلهما إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى كل إخوتي و أخواتي كل باسمهم.

إلى الأصدقاء: خالد، مجيد، محمد، عمارة، عبد الرحمن، ملين

و إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل.....

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

علي شارف



فهرس المحتويات

تشكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

(2-1)

مقدمة

❖ الفصل الأول : مدخل عام لنظام المصارف الإسلامية

- المبحث الأول : مفهوم المصارف الإسلامية ونشأتها.....3
- المطلب الأول : تعريف المصارف الإسلامية3
- المطلب الثاني : خصائص وأهداف المصارف الإسلامية5
- المطلب الثالث : معوقات المصارف الإسلامية وإقتراحاتها9
- المبحث الثاني : أعمال البنوك الإسلامية11
- المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي11
- المطلب الثاني : أقسام البنك الإسلامي16
- المطلب الثالث : وظائف وأشكال البنك الإسلامي.....20

❖ الفصل الثاني : القواعد القانونية والشرعية الضابطة للمصارف الإسلامية

- المبحث الأول : مفهوم الرقابة الشرعية23
- المطلب الأول : تعريف الرقابة الشرعية.....23
- المطلب الثاني : مفهوم الربا وأنواعه26
- المطلب الثالث : التكيف الشرعي والقانوني للرقابة الشرعية29
- المبحث الثاني : الرقابة القانونية على المصارف الإسلامية33
- المطلب الأول : رقابة البنك المركزي و أنواعه33
- المطاب الثاني : معاملات بنوك إسلامية في الجزائر.....35

● المطلب الثالث : القانون الجزائري والبنوك الإسلامية.....37

● خاتمة42

❖ قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية	45
02	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	46
03	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	46
04	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	47
05	اجابة افراد مجتمع الدراسة حول مرونة التعامل بين الإدارة و الموظفين	47
06	يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المشاركة الفعلية بين أفراد المؤسسة	48
07	يبين علاقات العامل بزملائه	49
08	يبين عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة	50
09	يبين تطبيق المؤسسة لمعايير محددة في مكافأة الأداء المتميز	50
10	يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى توفر فرص لإظهار الإبداعات والمهارات	51
11	المتعلق بحظي الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة	52
12	يبين توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعامل	52
13	يبين رضا العمال عن طبيعة وقوانين و أهداف المؤسسة	53
14	يبين اهتمام العامل بتحقيق النجاح لرئيسه	54
15	يبين صعوبة تواصل العامل في المؤسسة	55
16	يبين رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة والعمل بها	56
17	يبين تقيد العاملين بالأنظمة المعمول بها و الالتزام بتنفيذها	57
18	يبين استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملهم	58
19	المتعلق بافتخار العاملين في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة	58
20	يبين قبول أو رفض العامل للعمل المعروف عليه في مؤسسة أخرى بأجر أعلى	59
21	المتعلق بشعور العامل بأن مصيره مرتبط بمصير المؤسسة	60

مقدمة

مقدمة:

إن ما يميز عالم الأعمال والإدارات اليوم هو سرعة تحول وتغير بيئة العمل والذي أصبح ميزة لهذا العالم، وما أنجز عنه من زيادة في حدة المنافسة بين العديد من المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، ما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء ونمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك إضافة إلى إمكانية الاندماج في جو التنافس بين المؤسسات الأخرى، ومن أهم سبل نجاح المؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن

المؤسسة تعزيز ولاء العمال لها ولضمان ولائهم وجب وجود إتفاق بين أهدافها وقيم ثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة مؤسسة قادرة على خلق الولاء و الإعتماد باعتبارها المحرك الرئيسي والأساسي للطاقات و القدرات لأن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المؤسسة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية ومدى توافر ظروف الإبداع ودرجة القبول المخاطر والإنجاز والأداء العالي والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة محددة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية المؤسسة، حيث تؤثر هذه الأخيرة في سلوك العاملين وتصرفاتهم، إذ يتصرف العاملون بما يتفق و القيم و المعتقدات السائدة في المؤسسة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال، كذلك تلعب كل من السياسة و فلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية العامل الأساسي في بناء ثقافة المؤسسة فيهما ومعاييرها، حيث تلعب دور المحفز بالنسبة للعاملين للوصول الى الولاء التنظيمي حقيقي يتضمن إبتعاد العامل من

كل تصرف سلبي يضر المؤسسة وسمعتها، فالولاء التنظيمي لا يأتي من فراغ وإنما يكون مخطط له وفق برامج من طرف أشخاص مؤهلين للوصول الى الغاية، والأهداف المسطرة فهو بمثابة المؤثر على بقاء العامل بالمؤسسة وعدم تركها.

المطلوب اليوم نظرا لما تعيشه مؤسساتنا بكل أنواعها (الإدارة، التربوية، الجامعية والإقتصادية) من تغيير والتفكير في إيجاد طريقة عقلانية واعية لتغيير نمط التفكير والسلوك لدى الأفراد والحفاظ على شعورهم بالولاء إلى مؤسساتهم أي أن هذا التغيير يؤدي إلى الأحسن دون تهديد إنتمائه ومكانة المؤسسة .

لقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور ثقافة المؤسسة في التأثير على الولاء التنظيمي وعلاقتها به ،وقد عالجتنا الموضوع من خطة العمل تتكون من أربعة فصول بحيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب إختيار الموضوع والهدف من الدراسة وأهميتها وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة والتعتبر ضرورية لإعطاء صورة واضحة عن موضوع كما تمت الإشارة إلى الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع ،أما الفصل الثاني المتعلق بثقافة المؤسسة فتم التطرق من خلاله إلى مفهوم الثقافة ونشأتها وخصائصها وأهميتها ومكوناتها والعوامل المحددة لها، وأخيرا التعرف الى أليات خلق ثقافة المؤسسة ووسائل إنتقالها وأثر ثقافة المؤسسة على ومعايير قياسها، أما الفصل الثالث فتم التطرق فيه الى الولاء التنظيمي حيث تم عرض مراحل وأسس وخصائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الرابع فقد جاء ليمثل الجانب الميداني من الدراسة حيث بينا فيه التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة (كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية) وإجراءات الدراسة المنهجية وعرض البيانات الميزانية وتقديم صورة تحليلية لهذه البيانات بأن نتوصل في الأخير إلى نتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة للموضوع والتوصيات المقترحة المقدمة للمؤسسة و عاملها.

الفصل الأول:

الإطار العام

أولا : اسباب الدراسة (الذاتية والموضوعية)

• الذاتية :

ان الاسباب الذاتية لدراسة هذا الموضوع هو أنه من خلال رأي الشخصي ان هذا الموضوع استهواني ذلك لأنه يحمل العديد من المعلومات القيمة والمفيدة حول المؤسسات وتنوع ثقافتها وكيف تؤثر ثقافة اي مؤسسة على مواردها البشرية والمادية سواء معنويا او ماديا .

ان سبب اختياري لهذا الموضوع تحديدا هو انه لم تكن لدي أي فكرة ومعلومة عنه لذلك اخترته لإشباع ذلك الفراغ المعلوماتي حوله وليكون لدي تحصيل فكري وعلمي حول هذا الموضوع وتصيح لدي فكرة سابقة عنه تفيديني مستقبلا بعد الانتهاء منه .

• الموضوعية:

ان السبب الموضوعي لدراسة هذا الموضوع هو علاقة الوطيدة مع الشخص الذي المدروس وعلاقته بالمراجع ، وهنا نجد ان المراجع المتعلقة به قليلة لذا اخترنا هذا الموضوع لإضافة مراجع جديدة ومفيدة للباحثين حول هذا الموضوع.

أيضا لإضافة عنصر جديد وفعال يكون مفيد للباحثين والدارسين الجدد والمبتدئين حول هذا الموضوع او دراسة سابقة حوله بالإضافة الى وجود بعض الطلبة الذين وجدوا صعوبة كبيرة في ايجاد مواضيع سواء للبحوث او المذكرات حول هذا الموضوع لذا أردنا التعمق والتركيز حوله ودراسته والبحث عنه .

ثانيا : أهمية الدراسة

يمكننا حصر أهمية هاته الدراسة في النقاط التالية :

- 1- مفهومين مهمين وقيمين هنا ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي .
- 2- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان علم الاجتماع وانواعها وتخصصاتها ومجالاتها، اذ تساهم هاته الدراسة في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي لدى العاملين وبين ثقافة المؤسسة.
- 3- قد تفيد هاته الدراسة بعض المهتمين بوضع استراتيجية من شأنها المساعدة والنهوض بواقع الولاء الوظيفي لدى العاملين والثقافة لدى المؤسسة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة .

ثالثا اهداف الدراسة :

نذكرها في مجموعة عناصر وهي كالاتي:

- (* اشباع الفراغ الناتج حول الغموض السائد حول موضوع المذكرة .
- (* اضافة عنصر فعال ومفيد ويكون مرجع بالنسبة لدراسات مستقبلية .
- (* اضافة تحصيل فكري وعلمي يكون مفيد لدراسات مستقبلية متعلقة حول هاته الدراسة .
- (* التعرف على العلاقة بين ثقافة المؤسسة وبين الولاء التنظيمي والوظيفي داخلها .

رابعاً : الاشكالية والفرضيات

الإشكالية :

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المؤسسات ، كالعولمة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي ... الخ ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء .

بحيث تسعى هذه المؤسسات الى زيادة ارتباط العاملين بمؤسساتهم وجعلهم مهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها ، إن ولاء الأفراد في عملهم ليشيروا الى تقبلهم لقيم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها وسيضل مفهوم الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً لتحديد توافق العمال مع مؤسساتهم ، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار للعمل بها .

جاءت ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من معارف وعادات وتقاليد وقيم اخلاقية لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين واستمرارها للبقاء .

إن الولاء التنظيمي يسهل من خلال الدور التي تلعبه ثقافة المؤسسة والشعور بالهدف المشترك وهو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع الكفاءة الفاعلية في المؤسسة والإنتاجية فالأفراد الملتزمون لهم افكار ومعتقدات وتوقعات خاصة بهم ادراكا لما سبق من أهمية الولاء التنظيمي وثقافة المؤسسة وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات تبدا أهمية دراسة العلاقة والتأثير بينهما ، وفي ضوء ذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على الولاء التنظيمي ؟

• التساؤلات الفرعية:

- هل قبول الأفراد لسياسات المؤسسة له علاقة بالولاء التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين توسيع المشاركة للعاملين والولاء التنظيمي ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لثقافة المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي

الفرضية الفرعية :

قبول الأفراد لسياسات المؤسسة له علاقة بالولاء التنظيمي.

هناك علاقة بين توسيع المشاركة للعاملين و الولاء التنظيمي.

خامسا: تحديد المفاهيم

✓ مفهوم الثقافة

لغة : يرى ديمورغون (Dèmorgon) ان مصطلح الثقافة مشتق من كلمة Culture اللاتينية الأصل

والتي تعني عملية حراثة الارض .

فيما يرى البعض الآخر ان هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني colère والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الانسانية .

اصطلاحا : يمكن تعريف الثقافة بانها النسيج الكلي المعقد الذي قام الانسان نفسه بصنعه متماثلا في الافكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم واساليب تفكير وانماط السلوك بطرق معيشة الافراد وقصصهم والعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما توارثه الإنسان وإضافة إلى تراثه¹

✓ مفهوم المؤسسة:

لغة : ان مصطلح المؤسسة انشق من لفظ **Entreprendre** والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى ، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه المصطلح المؤسسة .

اصطلاحا : إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الاعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة .

✓ مفهوم ثقافة المؤسسة :

هي مجموعة من السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل المؤسسي كما تشمل كافة التوقعات ، والخبرات ، والفلسفات الخاصة في المؤسسة وايضا تسهم في عكس طبيعة تفاعلها مع المحيط الخارجي وايضا تعرف بأنها طرف العمل والمواقف المتفق عليها ضمن الموظفين في المؤسسة أو الشركة .

¹ طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص 23

✓ مفهوم الولاء التنظيمي:

لغة: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة

اصطلاحا: تباينت مفاهيم الولاء التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض نتيجة التركيز على الولاء نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدّة.

بحيث يعرف بعض العلماء الولاء بأنه هو استعداد الفرد لبذل الجهود كبيرة لصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية لها ، ايضا هو العزم على العمل لتخفيف أهداف المنظمة .

✓ مفهوم التنظيم:

لغة : مجموعة مؤلفة من اجزاء متأزرة ، توجيه ، فرض ، نظام ، تنظيم ... الخ

اصطلاحا: التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها والغير بالخطة التي ستوصل الى الهدف ، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الاضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد .

سادسا: الدراسات السابقة:

دراسة شريط الشريف محمد بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا جامعة منتوري محمود قسنطينة الجزائر 2009/2008.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة "سونلغاز " لدى فئة الاطارات الوسطى وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الاطارات الوسطى وكذا معرفة تأثير متغيرات (السن ،الحالة الاجتماعية ،طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراده 82 إطارا ، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى او ما يسمى بالاتصال الافقي ،واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال .

- دراسة : شافية بن حفيظ بعنوان :علاقة القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي وعمل كلية العلوم الانسانية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2013.

تمحورت اسئلة الاشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي الابتدائية تعز إلى الأقدمية ؟

○ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى الى المؤهل العلمي ؟

كما هدفت الدراسة الى الكشف على الانماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فتحدت ب 270 معلم ، معلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس هيرسي وبلانشارد ، توصلت الدراسة الى بعض النتائج وهي ان الأساليب الأكثر استخدام في المرحلة الابتدائية هي أسلوب التفويض والافناع ويليها أسلوب الاشراف ثم الابلاغ ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى المرحلة الابتدائية.

● دراسة : بوبكر منصور بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية رسالة ماجستير كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ،2006/2007 .

من بين الاسئلة المطروحة في الاشكالية التساؤلات التالية :

○ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

قدمت الدراسة مجموعة من الأهداف من بينها معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل اجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ومعرفة العلاقة القائمة بينهما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من بين النتائج

المتحصل عليها : وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة الى الافراد العينة ،بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

- دراسة :محمد بن علي بن الحسن اللثبي بعنوان :الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري رسالة ماجستير كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية 2008م

من بين التساؤلات التي طرحت في الاشكالية الاسئلة التالية :

- التساؤل الرئيسي : ما دور الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ؟
- الاسئلة الفرعية : ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري المدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة وفقا لمتغيراته الدراسية ؟
- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة التي تفسر اكبر قد ممكن من تباين الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ؟

قامت الدراسة على مجموعة أهداف منها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالإضافة الى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ، كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديرا ، من نتائج هذه الدراسة درجة ممارسة المساندة كان بدرجة كبيرة

جدا من وجهة نظر مديري المدارس بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة.

سابعا: منهج وتقنيات الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي : يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدد من المناهج والاساليب الفرعية مثل الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية ، وغيرها إذ أنه يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصفها لطبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما أدى ذلك عن جوانب تدور حول سير اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع ، ويعتبر بعض الباحثين بأن هذا المنهج يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي ، لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر قد تكاد تكون مسألة مشتركة موجودة في كافة أنواع البحوث العلمية ، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع البيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها .

تقنيات الدراسة :

المقابلة :تعد المقابلة اداة لجميع البيانات اللازمة للدارسة او البحث العلمي ويمكن تعريفها بانها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية.

كما يمكن تعريفها بأنها محادثة موجهة فرد مع آخر او افراد اخرين لاستغلالها في بحث علمي او الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج المقابلة ليست منهج وانما هي تقنية من تقنيات الدراسة وجمع المعلومات في البحث العلمي بل واكثرها استخداما واحسنها وافضلها على الاطلاق خاصة في المجتمعات التي تنتشر فيها الامية ¹ .

الملاحظة : هي اداة الية لجمع المعلومات وهي النواة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في ابسط صورها هي النظر الى الاشياء وادراك الحالة التي هي عليها ، ويعرفها كارز جود : هي الاداة التي من خلالها نستطيع التحقق من سلوك الأفراد الظاهرة عندما يعبرون عن انفسهم في مختلف الحياة اليومية فهي المشاهدة الحسية والعقلية لوقائع محددة طبيعة بهدف الحصول على معلومات تفيد في أغراض الدراسة والبحث العلمي ² .

الاستمارة : تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الاكثر شيوعا بصبر الآراء وهي تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد بطريقة موجهة ، ذلك لان الاجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمى بالقيام بمعالجة كمية ، بهدف اكتشاف علاقاته رياضية ، كما ان الاستمارة هي وسيلة لدخول في اتصال مع المبحثن عن طريق طرح الاسئلة عليهم بهدف استخلاص اتجاهاته وسلوكياته مجموعة كبيرة من الافراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها وتستعمل هذه التقنية في البحوث المتعلقة بالتحضيرات والتحقيقات ونظرا لاستعمالها المتعدد فإنها تعتبر وسيلة تفصي أكثر انتشارا في ميادين الدراسة.

¹ رجاء وحيد دويدي ، تقنيات البحث العلمي ، الجزائر ، ص 56.

² نفس المرجع السابق .

الفصل الثاني :

ثقافة المؤسسة

تمهيد :

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، فموضوع ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما و قد أصبحت الثقافة إحدى المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانيات و اتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المؤسسات و المنظمات وتفسير سلوكها الإداري.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم ثقافة المؤسسة و عناصرها وأهميتها و خصائصها الرئيسية ، كما سيتناول بعض العناصر المهمة المتعلقة بثقافة المؤسسة .

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة:

تعرف بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الفرضيات و أنماط الممارسة التي يشترك بها افراد المنظمة أو المؤسسة ما ،التي تشكل أهم توجهات سلوك الأفراد داخل تلك المؤسسة.

- يعرفها "إيليو جاك" هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي ، و تكون مقسمة و مشتركة بين اعضاء المنظمة.

- هي مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة إكتشفتها و طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي و التي اثبتت فعاليتها.¹

هي الضوابط المتفق عليها بين فرق العمل داخل المؤسسة و التي تبرر في بعض سلوكياته مثل الطقوس و المظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة كذلك الرموز المستخدمة جماعيا.

و تعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم و المفاهيم الاساسية التي يتم ايجادها و تنميتها داخل مجموعاته، العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجهم.²

أما بالنسبة للمفهوم الاجرائي لثقافة المؤسسة فهي انتاج فكري و سلوك اعتيادي و تقليدي يتخذها افراد المؤسسة الواحدة كمنهج و طريقة تفاعل تتم بين الأفراد داخل المؤسسة و تكون عميقة التأثير في سلوك الأفراد حيث تكون بمثابة الميزة التي تختلف من منظمة الى أخرى و تعد بمثابة صعوبة لتلك المنظمة حيث تحدد مسؤوليات العمال و اتجاهاتهم نحو بيئة عملهم.

¹ مصطفى محمود ابو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد خطط الاستراتيجية، دار الجامعية ، الاسكندرية، 2000، ص 131.

² سعيد بين عبد الله الشقصي: فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير، جامعة نزوى ، عمان ، 2001

ثانيا: أنواع ثقافة المؤسسة:

هناك عدة انواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة اضافة الى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية (الموقفية).

1/ الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم "الإدارة" يمكن القول ان الثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظر بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المؤسسة و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الانسانية قوية و يشرك فيها العاملون، و تتمتع هذه الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة.
- الألفة و المودة : يمكن للألفة و المودة ان تتلاشى من خلال اقامة علاقاته المتينة و حميمية مع الافراد داخل المؤسسة من خلال الإهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم فيما يرى ستيفن (Stephen . p. Robbins) أن الثقة القوية تعتمد على :
- عنصر الشدة و الذي يرمز الى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.
- عنصر الاجماع و المنافسة لنفس الثقة التنظيمية السائدة من قبل الافراد، و الذي يعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافأة و حوافز جراء التزامهم.¹

¹. مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008 ، ص 90.

الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها من طرف اعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات ، و هنا تجد اعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها.

ففي حالة الثقافة يحتاج العاملون الى التوجيهات و تهتم الادارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة ، كما يتجسد في نظم الإدارة الأوتو قراطية و نمط الادارة العائلي و السياسي ، و فيها تنخفض الإنتاجية يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالغبية عن الثقافة و المجتمع و هي ظاهرة الإغتراب ، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد و يشعر بالعزلة و الإحباط.¹

3/ الثقافة التكيفية: تقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (calori) و دراكر (drucker) مدخل موقفي للثقافة، اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية و ذلك اي اختيار ثقافة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية.

4/ الثقافة المثالية:

يرى كل من أوتشي و دراكر و واتمان ضرورة وجود ثقافة مثالية ووحيدة و التي تميز حسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى الأمريكي "فريدريك تايلور" حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة احسن

¹. العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 316.

طريقة للأداء ، اي تحديد الهياكل بدون غموض ، فكل شيء مضبوط و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.¹

ثالثا: وظائف ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المنظمة او المؤسسة المحرك الاساسي لنجاح اي منظمة ، فهي تلعب دورا هاما و كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ، و ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة افضل اعتمادا على القواعد و اللوائح الغير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، فهي تؤدي الى عدة وظائف مهمة منها :

- توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان لدى العاملين و تمكنهم من ايجاد الالتزام بينهم.
- تدعم الاستقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال ايجاد نمط ملائم للإتصال فيما بينهم و العمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الإستجابة و احتياجاته لأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق اهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد و ارشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجاته للعملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.
- إضافة الى ان الثقافة المنظمة بالغة الأهمية في ايجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب الجماعية على المصلحة الشخصية.¹

¹. نفس المرجع السابق.

رابعاً: خصائص ثقافة المؤسسة :

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية و من خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، و تتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى ، و يمكن تحديد هذه الخصائص و السمات بالآتي:

1/ الإبداع و المخاطرة: درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على ان يكونو مبدعين و لديهم روح المبادرة.

2/ الإنتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها العاملين ان يكونو دقيقين و منتبهين للتفاصيل.

3/ التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الادارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.

4/ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل مع الفرق لا الأفراد.

5/ العدوانية: درجة العدوانية للأفراد و تنافسهم ، لا سهولة وودية التعامل معهم.

6/ الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.²

و هناك رأي آخر يرى بأن ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية:

1- ثقافة انسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة و صانعها المتفاعل معها، و الثقافة تتصف بالإنسانية لأنها

تتشكل من المعارف و العلوم و الحقائق و القيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة ، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

2- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في

تكوين ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المديرين تشمل العناصر التالية:

¹ طه بركات ، منال : واقع ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2007 ، ص 51.

² عيدان وحيد: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة ، رسالة ماجستير، دمشق ، 2009، ص 8.

- الجانب المعنوي : و يتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ، الآداب و الفنون و الممارسات العلمية المختلفة.¹
- الجانب المادي : و هو كل ما ينتجه افراد لمجتمع من اشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات.
- 3- الثقافة نظام متكامل : فهي تشكل نظاما متكاملا و تسعى الى خلق انسجام بين المجموعة و عناصرها فأى تغير يطرأ على العناصر يؤثر في النظام و النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.
- 4- الثقافة نظام تراكمي و مستمر: يتصف بالإتصال و الإستمرار، حيث كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها لأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طرق التعلم و المحاكاة.
- 5- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور : لإستمرارية لا تعني فقط تنقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملا
- 6- للثقافة خاصية التكيف : فتقافة المنظمة هنا تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف و استجابة لمطالب الانسان.
- فهي ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما حدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- 7- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة ، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، و من خلال الثقافة نستطيع أنم نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.¹

¹. العطية ماجدة: سلوك الفرد و الجماعة، ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن ، 2003، ص 326.

خامسا : وسائل إنتقال ثقافة المؤسسة:

تنتقل ثقافة المؤسسة بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

- (1) - الرموز: و هي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء و غيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانتها في السوق.
- (2) القصص: تنتقل القصص المتعلقة بثقافة المؤسسة عن طريق القصص التي تروى عنها ، سواء تم ذلك بطريقة رسمية او غير رسمية، و توضح القصص أهم الخصائص ثقافة المؤسسة كما أن نقلها الى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.
- (3) - اللغة : هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني الثقافية ، و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
- (4) الإحتفالات : إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها و ينظر الى الاحتفالات على انها احتفال بالقيم الفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة.
- (5) - الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية مثل : استراحة يومية لتناول القهوة او الشاي ، مثل الإجتماع السنوي للمساهمين.²

¹ . العاطية ماجدة: المرجع السابق.

² . حريم حسين ،رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2006 ، ص.

سادسا: تأثير ثقافة المؤسسة على الجانب التنظيمي للمؤسسة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة و في مقدمتها علاقتها علاقتها بالهيكل التنظيمي و فعالية المنظمة و الأداء و الإبداع و الولاء و الإلتزام و غيرها كما تشير الى انه يمكن ان تكون لثقافة المؤسسة نتائج سلبية أو ايجابية.

(1) - ثقافة المؤسسة و الفعالية: لقد كشفت الدراسة التي أجراها (وترمان و بيترس) حول خصائص

المنظمات متميزة الأداء ، إذا ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة ، فقد وجد هيمنة الثقافة و تماسكها صفة اساسية في المنظمات متفوقه الأداء و الإنجاز ، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية.

فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملو، و السلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

و يرى الكاتبان (joy barsety) أن الثقافة القوية يمكن ان تؤدي الى انتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون لثقافة المنظمة قيمة اي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل و أن تكون نادرة و غير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الملائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و استراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها ، فمن الناحية يجب ان توافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية اي بمعنى ان تتضمن القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الاستراتيجية فمن الضروري ان تكون مناسبة و داعمة لاستراتيجية المنظمة و ان اي تغييرات في استراتيجياته المنظمة تتطلب اجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة و إلا فمن المحتمل ان يكون مصير الإستراتيجية الفشل.¹

و على الصعيد الداخلي للمنظمة ، يجب ان تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية الغير روتينية.

(2) - الثقافة و الهيكل التنظيمي :

تناول العديد من ائلكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي و يستخلص من الدراسات العديدة ان الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات الممارسة الإدارية (القيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات و غيرها...الخ)

و أن ملائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

و هنا لابد من الاشارة الى أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي الى نوعية الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد و نتيجة لذلك نقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه الأفراد.

¹. حريم حسين: مبادئ الادارة الحديثة ، ط1، دار الحامد للطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 339.

(3) - الثقافة و الانتماء :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء و الولاء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع من اخلاص العاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها .¹

¹ . حريم حسين: مرجع سابق ص 340.

خلاصة الفصل :

إن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات و المنظمات و لهذا الصدد قمت في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال عرض خصائصها وأنواعها و وظائفها و وسائل انتقالها و تأثيرها على الجانب التنظيمي للمؤسسة .

الفصل الثالث : الولاء والتنظيم

تمهيد :

إن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر أو وسائل الإنتاج في مؤسسة أو المنظمة، فالاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من الأولويات أي مؤسسة تسعى إلى تطوير وتحقيق الاستقرار والتوصل إلى الأهداف المرجوة، فالفرد له اتجاهات فكرية و عواطف ودوافع التي توجه سلوكه وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية للفرد وفي نفس الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تسمح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف يميزه عن الآخرين ، هنا يمكن القول بأن ضمان الفرد هو ضمان المؤسسة ، ولأن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمبدأ إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف لذا فشعور العامل بالانتماء و الولاء للمؤسسة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها .

وسنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري بالولاء التنظيمي بشيء من التفصيل .

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

هناك اجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة اساسية و هي الارتباط بين الموظف و منظمة او مؤسسة و يتفقون ايضا على انه بغض النظر عن ابعاده و تقسيماته فإنه يؤثر بشكل كبير على المنظمة كما نجدهم يختلفون في تعريفهم له ، فهو يعد من المفاهيم التي تستخدم في اتجاهات مختلفة.¹

حيث ان ادبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومين اساسيين نلخصهما كما يلي:²

• مدخل الاتجاهات:

ينظر الى الولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و منظمته ، فعندما تصبح قيم الموظف و معتقداته و اهدافه متطابقة مع اهداف المنظمة و القيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود اضافية في عمله للرفي بمنظمته، ولا يفكر في تركها و الانتقال الى منظمة أخرى، و يرى انصار هذا المدخل ان هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية او المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم ، من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون انه يجب عليهم ان يقومو بذلك.

• المدخل السلوكي:

و في المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم أ حاسيسهم ليس تجاه منظماتهم و انما حيال ما يقومون به من اعمال في المنظمة ، و قد

¹. ايهاب احمد عريضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجيستر ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 30.

². نفس المرجع ص 30-31.

اسس هذا المدخل بيكر 1960 من خلال نظريته الأخذ و العطاء حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للإنخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم ، و ذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك ، و بالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل بالإستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن فقدان بعض مميزاته الأقدمية و اضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركها له.

و هناك مجموعة من التعريفات التي تتاولن موضوع الولاء التنظيمي نذكر منها ¹:

عرفه آلان و ماير بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها أما حريم فيعرفه بأنه اتجاه دول ولاء الفرد للمنظمة و هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها و تعرفه العطية بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها.

كما عرفه ابضا سليمان و احمد عيسى بأنه اخلاص الفرد للمنظمة و رغبته في تحقيق اهدافها و شعوره بالفخر و الاعتزاز بالإنتماء اليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالإرتباط بالمنظمة.

يتمثل الولاء التنظيمي في هذا التعريف في الارتباط الايجابي بالمنظمة و الاستعداد الكامل لبذل جهده في سبيل تحقيق اهدافها ، كما يشعر الفرد بعدم القدرة على التخلي عنها.

أما بورتز و تيرز باعتبارهما اهم الباحثين في هذا الموضوع ، قد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: مدى قوة اندماج الموظف او العامل مع المنظمة التي يعمل بها.

¹. فايذة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 ، ص 104.

و أوضحو ان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها و أشارو الى صفاته محددة يتصف بها هؤلاء الافراد لها اثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي و من هذه الصفات:¹

و إذا وقفنا قليلا عقب هذا المفهوم يتضح جليا ، انه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية تفاعلية من الاتفاق و الانسجام في مؤسسته ، و تترجم لتظهر على سلوكياته ، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم ادراكي معرفي ، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف ، بل ليرقى بها الى أعلى تقدير ، و أفضل موقع ، و يميل دائما للبقاء في المنظمة ، و هذه الصورة الايجابية لمن يتمتع بالولاء.²

ثانيا : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي :

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه الى مؤسسة مهنية و انما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم منهم بوشنان في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 م بحيث يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

- مرحلة التجربة :
- تنطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المؤسسة ، و كما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب و اختبار فإن العامل فيها

¹. ختام عبد الله علي غنام ، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2005، ص 13.

². روان حمدان ، ياسمين الساكت، التحضير و اثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الكومية ، مذكرة تخرج ليسانس في ادارة الأعمال ، فلسطين ، 2011 ، ص 13.

يبدل أقصى جهده ليبرز و ليحقق الإبداع و التميز ، و من مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماع المتلاحمة و ادراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة.¹

• **مرحلة العمل و الإنجاز:**

و هي الفترة التي تلي مرحلة التجربة و هي تمتد من سنتين الى أربعة سنوات و فيه يسعى الفرد الى تحقيق ذاته و التأكيد على ما حققته من انجازات ، و يمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل ، كما يكون للعامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل و أكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانه بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولاءه لها أكثر.²

• **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة الى بعد ذلك ، و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها و الاحساس بالحب و الإخلاص لها و توسيح اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة و التي انتقلت من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج.³

- الشكل التالي يوضح : مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشانال.

¹. فايزة رويم ، مرجع سابق ص 105

². نفس المرجع ص 105.

³. ختام عبد الله علي غانم ، مرجع سابق ص 40-41.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> • وضوح الدور • تحديات العمل • تضارب الولاء • فهم التوقعات 	<ul style="list-style-type: none"> • الأهمية الشخصية • الخوف من العجز • ظهور قيم الولاء • التنظيم و العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • نرسخ الولاء • و تدعيمه
(فترة التجربة)	(العمل و الإنجاز)	(الثقة بالتنظيم)

المصدر : ختام عبد الله علي غانم ، مرجع سابق ص 41

ثالثا : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

• التطوير و التدريب :

يلعب التطوير و التدريب دورا اساسيا في التأثير في زيادة فعالية و كفاية المنظمات ، و قد أصبح

التدريب و التطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد ان ازداد ادراك أرباب

العمل لحقيقة ان التدريب و التطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح او فشل المنظمات.¹

كما أن تدريب العمال و تطويرهم و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مهاراتهم و زيادة قدرتهم على

مزاولة أعمالهم او رغبتهم في خدمة المؤسسة ، كما انه يؤثر ايضا بشكل كبير على معنويات

العاملين إذ عندما يشعر الفرد ان المنظمة جادة في تقديم العون له ، و رغبة في تطويره يزداد

اخلاصه وولائه لعمله و منظمته ، و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته و يقبل العمل

باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل و الملل.²

¹. محمد الصير في ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 159.

². نفس المرجع ، ص 243.

حيث أنه مهما تكن اجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار افضل العناصر و اكثرها كفاءة ، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع او الخدمات المنتجة او جمهور المنتفعين او المتعاملين مع المؤسسات او كلها مجتمعة مما يستدعي النظر في الاساليب المتبعة في العمل ، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات و المقصود هنا هو اعادة النظر في مدى جاهزية العاملين و تدريبهم و تزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة التي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة اليهم خير قيام.¹

• الأجر المناسب :

لا يمكن الفصل بين الحوافز و الأجور ، و بين العمل و الأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء و اذا انعدم او قل هذا الأخير ، فإن الإستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، و لابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد و حاجاتهم حتى يكون نظام الأجور مناسباً و مشبعاً لتلك الحاجات ، و كلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم ، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.

حيث ان الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابلأدائه أو عمله مهما بالنسبة له يمثل الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله اشباع احتياجاته الانسانية من جهة ، و ايضا لما يشكله له من اعتراف او مكانة من قبل المؤسسة.²

و تعد أنظمة الأجور و الرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين و كسب ولائهم للمنظمة و استقرارهم فيها .

¹. نوري منير ، تسيير البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 237.

². نفس المرجع السابق ، ص 201

و لابد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور ، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل ، و كذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة ، و إلا فإنه سيحاول جاهدا الإنتقال الى مؤسسات تعطيه شروط عمل ، و أجور أفضل ، و من هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور .¹

نمط القيادة :

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على انه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بهما ، و رغبته في بذل أكبر عطاء ، أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة ، و تعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد ، فاقادة هم الأشخاص يؤثرون بقوة في افكار و مشاعر عدد كبير من اتباعهم ، من خلال كلماتهم او من خلال كونهم قدوة ، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس و المصادر الأخرى ، و ابتكار ثقافة مؤسساتية ، تعزز التعبير الحر عن الأفكار و بتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة.²

¹ نفس المرجع ص 203.

² نفس المرجع ، 479.

و لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمل يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل و الإنتاج، دون إغفال الجانب الإجتماعي ، أي التركيز على العلاقات الإجتماعية في العمل و المحافظة على أوامر المحبة و الصداقة و الثقة في مجموعة العمل.¹

¹. نفس المرجع ، ص 479.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من أهمية و مراحل تحقيق الولاء التنظيمي إضافة إلى العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وعناصر أخرى متعلقة به حيث يساعد هذا الكم النظري في الإحاطة بكل جوانب الانتماء التنظيمي مما يساعد في عملية تحليل في الجانب الميداني للدراسة .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

تمهيد :

يكون باستطاعة البحث من خلال الإطار الميداني للدراسة التوصل الى تحقيق ثبات الفرضيات او نفيها و ذلك من خلال الإستعانة بالبيانات الميدانية التي تم جمعها وفق خطوات البحث العلمي بشكل منهجي، متبعا بذلك المنهج الملائم و الذي يتفق مع موضوع الدراسة ، مع مراعاة التكامل بين الجانب النظري و الميداني قصد الوصول الى نتائج تتصف بالمصداقية و اقرب مما تكون الى الدقة العلمية حتى يمكن الإنطلاق و الإستفادة منها في دراسات لاحقة تكون مكملة للموضوع.

أولاً: التعريف بالمؤسسة (كلية العلوم الإنسانية و كلية العلوم الإجتماعية)

النشأة:

تم انشاء كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2010/2011 بموجب (المرسوم التنفيذي رقم 198/10 المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق ل 25 غشت سنة 2010) ، و ذلك في اطار الهيكلية الجديدة التي يعرفها اصلاح التعليم العالي ، و هي بذلك كلية مستحدثة ، لأنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز و أساتذتها الأكفاء الذين كانوا منطوين تحت مظلة كلية الحقوق و العلوم الإجتماعية سابقا ، و تعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام التابعة لها على كافة المستويات ، الإدارية و البيداغوجية ، و البحثية و الإجتماعية

1. الرؤية الكلية:

التطور المستمر لضمان جودة المنتج العلمي.

• رسالة المؤسسة:

تسعى الى تحقيق الجودة الشاملة في جميع الممارسات التعليمية و البحثية و الإدارية و الإجتماعية في الكلية ، و الإستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات و الموارد المتاحة للنهوض بمستوى التعليم الجامعي ، و ذلك بمشاركة جميع اعضاء الكلية لمقابلة حاجات المجتمع ، و متطلبات سوق العمل وفق معايير الجودة.

• الأهداف:

✓ توزيع المهام ، و تفعيل دور اللجان البيداغوجية ، و المجالس العلمية و الادارية على مستوى

الكلية.

- ✓ العمل على ضمان جودة البرامج الأكاديمية ، من خلال المتابعة ، تقديم الدعم لها.
- ✓ تشجيع البحوث الأكاديمية الجادة ، و تكثيف التظاهرات العلمية النوعية.
- ✓ متابعة تطوير الأقسام الكلية المختلفة لبرامجها و لوائحها ، للوصول نجر بها الى مستوى متميز بين خريجي الأقسام المناظرة في الكليات المماثلة الأخرى و بما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية في سوق العمل.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

تعتمد اي دراسة او بحث علمي على منهج معني ، باعتباره الأساس السليم للحصول على المعلومات و بيانات دقيقة و التوصل الى نتائج متفوق فيها فالمنهج الطريق الواضح بين المستقيم المنبسط او الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول الى نتائجه او غاياته و بما ان هدف الدراسة هو الكشف مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الولاء التنظيمي العاملين ، فإن المنهج الذي اتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الإحصائي الذي يركز على وصف و تلخيص الأرقام المجتمعة حول موضوع معين (مؤسسة او مجتمع معين) و استخدام الطرق الرقمية و الرياضية في معالجة و تحليل البيانات اعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها و تفسيرها في صورة نتائج و يتم ذلك عبر عدة مراحل:

(أ)- جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع.

(ب)- عرض هذه البيانات بشكل منظم و تمثيلها بالطرق الممكنة.

(ج)- تحليل البيانات.

(د)- تفسير البيانات من خلال تغيير ما تعنيه الأرقام المجتمعة من نتائج

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات التي تخص موضوع دراسته فالأدوات اللازمة لجمع البيانات و المعلومات تتعدد و تختلف فيما بينها ، و يتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة شرط ان يؤدي هذا الإختيار الى تحقيق اهداف الدراسة.

و من هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه بأداة جد مهمة و التي وجدتها مناسبة مع المشكلة المبحوثة و تمثلت في:

1- الإستمارة:

و هي من اكثر الوسائل شيوعا لدى معظم الباحثين الاجتماعيين لأنها تتيح امكانية الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات و لها دور هام و رئيسي باعطاء بعد اكبر و مراقبة المعلومات و الفرضيات ، مراقبة احصائية الى حد تعميمها.¹

و لقد اعتمدنا على استمارة مكونة من 20 سؤال منها اسئلة مفتوحة و اخرى مغلقة تحصلنا من خلالها على البيانات الأساسية للعنية و كذلك عن آرائهم حول جوانب موضوع دراستنا المتعددة.

- تكونت الإستمارة من ثلاث محاور موزعة كما يلي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس ، السن ، المؤهل العلمي اضافة

الى عدد سنوات العمل في المؤسسة و الذي يشمل اربع أسئلة.

المحور الثاني: يتمثل في مجموع الأسئلة التي تتمحور حول ثقافة المؤسسة و الذي يشمل 8

أسئلة.

¹ .رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2002،ص148.

المحور الثالث: يتمثل في البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي للعاملين و الذي يضم 9 أسئلة.

2- الوثائق و السجلات:

بعد استطلاع المؤسسة محل الدراسة الميدانية ، ادركنا ضرورة الإستفادة من بعض الوثائق و السجلات الى جانب الاستمارة باعتبارها اداة مهمة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و خصوصا حول العطل المرضية و الغيابات اضافة الى حوادث العمل و التي يمكن الإطلاع عليها من خلال الملاحق و سجلات الحضور و الغياب و الإجازات.

رابعا: مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بجامعة عمار ثلجي كلية العلوم الإنسانية و كلية العلوم الإجتماعية بالأغواط.

3- المجال الزمني:

لقد تم انجاز الدراسة الميدانية في المدة مابين 10 فيفري 2018 الى غاية 2018.... بحيث كانت الزيارة الاستطلاعية الأولى و الهادفة الى استطلاع الجو العام للمؤسسة من حيث طبيعة النشاط و اخذ نظرة عامة عن مجتمع الدراسة و بعدقمت بجمع بيانات الدراسة.

4- المجال البشري:

لقد تم التركيز على جميع العاملين الإداريين في جميع الفئات و المصالح من مدير و رؤساء المصالح و عمال المستويات الدنيا بالمؤسسة و التي قدر عددهم 50 عامل و موظف.

خامسا: مجتمع الدراسة

لقد اخذنا في دراستنا الميدانية جميع افراد مجتمع الدراسة ، و ذلك للعدد المحدود للعاملين الإداريين في المؤسسة لجميع الفئات و المستويات و المقدر عددهم 50 عامل بما فيهم المدراء و رؤساء المصالح في جميع المستويات الإدارية لذا استخدمنا في دراستنا هذه مسح شامل لجميع افراد العينة.

سادسا. الإطار التحليلي للدراسة .

الجدول رقم 1) يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكررات	النسبة
25-20	8	16 %
30-26	24	48 %
36-31	14	28 %
36 فأكثر	4	8 %
المجموع	50	100 %

_ لقد تراوحت أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين 20 و 36 سنة فما فوق كون هذه الأعمار هي من تشغل مناصب العمل وتصنف ضمن فئة المنتجين والعاملين هو كونها تمتلك طاقات تؤهلها لتكون فاعلة ونشطة، سواء كان هدفها شخصي أو هدف يخدم المؤسسة غير أن الملاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة يتمركزون ضمن الفئة العمرية الثانية أي ما بين (26، 30) التي تمثل 48% وهي الفئة ذات الخبرة ، والمهارات التي يمكن للمؤسسة إستغلالها من أجل تحقيق نجاح أكبر ، تليها الفئة الثالثة (31، 36) والتي تمثل نسبتها 28% فهي تمثل الأشخاص ذو خبرة الطويلة الذين رافقوا المؤسسة منذ نشأتها التي يمكن الإعتماد عليها في تلقين هذه الخبرة للفئات الثابتة بحكم الأقدمية في العمل والخبرة المكتسبة عن طريق الممارسة ، إضافة إلى عمليات التكوين و التدريس التي تحصلو عليها سابقا ، أما الفئة التي تليها وهي الثالثة (25، 20) والتي تمثل نسبتها 16% وهي الفئة الشابة التي يمكن أن تطورها المؤسسة وتعمل على ترسيخ القيم والمبادئ التي تخدم المؤسسة كونها الفئة الشابة والجديدة في المؤسسة على أنها عطائها. أما الفئة التي تصل إلى سن 36 فأكثر والتي نسبة 8 % فهي الفئة التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها بصفة كبيرة كونها تمثل جعبة الفعالة من حيث الأقدمية و المهارة والخبرة والدقة في العمل والتي يمكن للفئات الأخرى الإستفادة منها وجعلها قدوة لهم في العمل.

الجدول رقم 2) بين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس،

الجنس	التكررات	النسبة
انثى	26	52 %
ذكر	24	48 %
مجموع	50	100 %

كما هو موضح في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم إناث والتي حددت نسبتهم 52 % بحيث فئة الذكور قريبة من فئة الإناث والتي حددت نسبتهم بـ 48 % إذا هنا نقول أن الفئتين متقاربتين بأغلبية جنب الإناث وذلك لتناسب أوقات العمل مع كلتا الجنسين ،وذلك أيضا لطبيعة العمل و طبيعة المؤسسة ،كونها مؤسسة جامعية إدارية بالدرجة الأولى وطبيعة هذا العمل تتطلب كلتا اليدين العاملتين سواء الذكورية والجانب الأنثوي كما أن أوقات العمل تناسب جميع الفئات من كلتا الجنسين.

الجدول رقم 3) بين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكررات	النسبة
جامعي	39	78 %
تقني سامي	8	16 %
ثانوي	3	6 %
المجموع	50	100 %

يلعب المؤهل العلمي دور كبير في فهم طبيعة العمل والمناخ السائد وثقافة المنظمة وتكوين نظرة عن طبيعة الواقع الذي ينتمي إليه الفرد وعلى التكيف والاندماج داخل هذا المجتمع ،وقد أثارت البيانات في الجدول أعلاه إلى تصدر فئة ذات المستوى الجامعي حيث فدرت نسبتها بـ 78 % . هذا يدل على أهمية المستوى التعليمي خاصة للذين يشغلون مناصب حساسة في المؤسسة خاصة في مصلحة الأمانة وإدارة الأقسام ومصلحة الميزانية لتلبيها فئة ذات المستوى تقني سامي المقدره نسبتها بـ 16 % أيضا لما فهي الفئة أهمية كبيرة كأولى ولها أهميتها كمستوى تعليمي في المؤسسة لأنها قليلة مقارنة بالفئة التي قبلها.

الجدول رقم 4) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة
5-1	22	44 %
10-6	22	44 %
11-10	06	12 %
المجموع	50	100 %

-يوضح لنا الجدول أعلاه أن هناك تقارب واضح ووجود متساويتين في النتائج والمقدرة نسبتها 44 % ألا وهما العمال الذين لديهم مدة من سنة الى خمس سنوات (1-5) والعمال الذين لديهم مدة ست سنوات الى عشرة(6-10) .

-تمثل الفئة الأولى الأفراد المتعاقدين و الذين لجؤا للعمل بالمؤسسة للحصول على الضمان الإجتماعي ،أما بالنسبة للثانية والتي تمثل نفس نسبة الأولى المقدره ب 44 % فهي الفئة التي تحصلت على تمديد في عقود العمل لتتجاوز مرحلة الإختيار وثبت عنهم الكفاءة والقدرة على العمل والجدية ،أما النسبة الثالثة .هي النسبة الضئيلة من بين الفئات الأخرى المقدره نسبتها ب12% فهي تمثل الأفراد المؤسسين الأوانل للمؤسسة.

الجدول رقم 5: يبين إجابة أفراد مجتمع الدراسة حول مرونة التعامل بين الإدارة والموظفين :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	11	22%
إلى حد ما	7	14%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقرُّ بأن التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف بالمرونة بنسبة : 64% في حين هناك من يقرُّ بأن التعامل بين الإدارة و الموظفين لا يتصف بالمرونة وهذا ما توضحه النسبة التي تقدر ب: 22% ، بالإضافة إلى أن هناك من يؤكد بأن التعامل بين الإدارة و الموظفين يتصف إلى حد ما بالمرونة وهذا ما يتضح لنا بالنسبة المقدرة ب: 14% .

فمن الملاحظ أن طبيعة العلاقة بين الإدارة و الموظفين تكون حسب التسلسل الهرمي للوظائف في المؤسسة حيث بلغت المشرفين و رؤساء المصالح دور الوسط بين الموظفين والإدارة و هنا نجد أن التعامل بين الموظفين و رؤساء المصالح كثير ومتواجد بقوة و المتمثل في العلاقات الغير رسمية و العلاقات الاجتماعية و تكوين صداقات بين العمال و بين بعض أفراد الإدارة لذا يكون التعامل هنا مرناً لا من ناحية العمل أو أمر خارج العمل ، لذا هنا نقول أن هناك علاقة مباشرة و غير رسمية يربط العاملين بالإدارة .

الجدول رقم 6 : يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المشاركة الفعلية بين أفراد المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	48%
لا	20	40%
إلى حد ما	6	12%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك مشاركة فعلية بين الأفراد داخل المؤسسة ، وهذا ما يتضح من النسبة المقدرة ب: 48% ، في حين هناك من يقرُّ بأن المشاركة غائبة داخل المؤسسة قدرت النسبة ب: 40% ، أما بالنسبة للذين أقرُّوا بأن هناك مشاركة إلى حد ما فالنسبة المقدرة هي 12% .

بالرغم من تقارب النسبتين الأولى والثانية ، إلا أن من الملاحظ هنا أن جل و أغلبية أفراد المؤسسة يتشاركون بشكل فعلي وهذا ما توضحه النسبة الأولى و لكن هذه المشاركة تكون داخل فريق العمل أو المصلحة الواحدة ، أي أن العمال يتشاركون بشكل فعّال في الفريق الواحد أو المشاركة الفعالة مع العمال

الذين يعملون في نفس المصلحة ، أما الأفراد الذين يؤكدون أنه لا توجد مشاركة فهم الأفراد الذين يحبون العمل بشكل منفرد ، فلا يقبلون المساعدة و لا يقدمونها وهذا . حسب أقوالهم . لتجنب الوقوع في النزاع مع الآخر أي العمل على التقيد بالعمل الموكل له فقط و السهر على تأديته في الوقت المحدد دون انتظار الآخر مساعدته ، وهذا ما يجعل العمال يتقيدون بوظائفهم وتأديتها بشكل جيد .

لذا فإنه من خلال تحليل بيانات الجدول اتضح أنه هناك مشاركة فعلية بين العمال في المؤسسة .

الجدول رقم 7 : يبين علاقات العامل بزملائه :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جيدة	27	54%
حسنة	20	40%
سيئة	03	06%
المجموع	50	100%

يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة في علاقة جيدة مع زملائهم و هذا ما يتضح من خلال النسبة المقدرة ب: 54% ، في حين يبين البعض أن العلاقة مع الزملاء حسنة وهذا ما يتضح من خلال النسبة المقدرة ب: 40% ، في حين هناك من يقر بأن علاقته مع الزملاء سيئة وهذا ما توضحه النسبة المقدرة ب: 06% وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة مع سابقتها .

فمن الملاحظ أن علاقات العمل بين العمال و زملائهم هي علاقات جيدة و هذا ما توضحه النسبة الأولى حيث أن العمال يتعاونون فيما بينهم خاصة في إطار الفرقة الواحدة أو المصلحة الواحدة و العلاقات بين المصالح الأخرى أي علاقات عمل على نطاق واسع مع جميع العمال ، أما الفئة التي لها علاقة سيئة فهي الفئة التي غالباً ما تكون لديها مشاكل مع العمال بصفة دائمة نتيجة لعدم تقيدها وتأديتها لعملها على أكمل وجه .

فعلى العموم و ما هو واضح أن علاقة العامل مع زملائه داخل المؤسسة هي علاقات جيدة يحكمها مبدأ التعاون .

الجدول رقم 8: يبين عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	15	30%
لا	16	32%
إلى حد ما	19	38%
المجموع	50	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة تقرُّ بأن الإجراءات و القواعد التنظيمية في المؤسسة عادلة إلى حد ما ، و هذا ما يتضح من النسبة المقدرة ب: 46% ، لتليها نسبة 32% من الذين يقرُّون بأن الإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة .

لذا فإنه من خلال تحليلنا لبيانات الجدول اتضح لنا أن الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة عادلة إلى حد ما و ذلك من خلال ما بينته الفئة الثالثة و ذلك راجع إلى تنوع العمال داخل المؤسسة فمنهم من يراها عادلة ومنهم من يعارض فكرة أنها عادلة .

الجدول رقم 9: يبين تطبيق المؤسسة لمعايير محددة في مكافأة الأداء المتميز :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	12	24%
لا	18	36%
إلى حد ما	20	40%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد مجتمع الدراسة يقرُّ بأنه إلى حد ما يكافئ الأداء المتميز للعاملين ، بحيث هناك فئة تقرُّ بأن الأداء المتميز للعاملين لا يكافئ وهي المقدرة بنسبة

: 36% ، بالإضافة إلى نسبة : 12% و التي تقرُّ بأن الأداء المتميز بالمؤسسة يكافئ بشكل ووفق معايير محددة .

فمن الملاحظ هنا أن النسبة الغالبة هنا هي نسبة الأفراد الذين يقرُّون بأنه إلى حد ما يكافئ الأداء المتميز للعاملين داخل المؤسسة تليها نسبة الأفراد الذين يقرُّون بأنه لا توجد أي مكافأة للأداء المتميز للعاملين داخل المؤسسة ، أي العامل المتميز لا يفسح له المجال للقيام بأداء قد يؤهله إلى الالتحاق بمنصب أعلى من منصبه .

الجدول رقم 10: يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى توفر فرص لإظهار الإبداعات والمهارات :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	22%
لا	19	38%
إلى حد ما	20	40%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة والتي تقدر ب: 40% تقرُّ بأنها تحصلت على فرصة لإظهار الإبداعات إلى حد ما ، تليها النسبة المتقاربة معها وهم الأفراد الذين أقرُّوا بأنهم لم يتحصَّلوا على فرصة لإظهار الإبداعات و المهارات و المقدره نسبتهم ب: 22% .

فمن الملاحظ أن الفرص التي تقدم للعمال لإظهار إبداعاتهم و مهاراتهم ضئيلة مقارنة بسابقتها من الفئتين بنسبة : 22% ، فهناك وظائف لا تتطلب مهارة أو إبداع على سبيل المثال في مصلحة النظافة و مصالح أخرى أيضاً مقارنة مع مصلحة الصيانة التي للعمال إظهار مهارات وإبداعات في عملهم لكن عموماً هذه الفرص ضئيلة وضعيفة .

الجدول رقم 11: المتعلق بحظي الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	5	%10
لا	25	%50
إلى حد ما	20	%40
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقرُّ بأن الجميع لا يحظى متساوية للترقية بنسبة : 50% في حين هناك من يقرُّ بأنه إلى حد ما يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية وذلك بنسبة تقدر ب: 40% ، في حين أن هناك من يؤكد أن الجميع يحظى بفرص للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة و هذا ما يتضح بنسبة : 10% .

فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لا تحظى بفرص للترقية و يرجعون ذلك إلى الجهوية أي أن الأفراد الذين يقطنون في نفس البيئة الجغرافية للمؤسسة يحصلون على ترقية و العكس ، إضافة إلى علاقة العامل مع المشرف ، أو من خلال وجود بعض الأخطاء و المشاكل التي تحدث أثناء العمل و التي تسبب في تعطيل وتأخير بعض الأوراق الخاصة بمجال العمل ، هذه أسباب تؤدي إلى عدم الترقية وقد لا تدخل في ذلك الجهوية .

الجدول رقم 12: يبين توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعامل :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	5	%10
لا	21	%42
إلى حد ما	24	%48
المجموع	50	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة أفراد تقول أن أهداف المؤسسة تتوافق إلى حد ما مع أهدافهم الشخصية و المقدره بنسبة : 48% ، حيث أن الفئة التي تليها تقرُّ بأن أهداف المؤسسة لا تتوافق مع أهدافهم الشخصية بالنسبة المقدره ب: 42% ، و تليها نسبة: 10% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالفئتين السابقتين و التي تقرُّ بأن أهداف المؤسسة تتوافق مع الأهداف الشخصية .

فمن الملاحظ هنا و من خلال تحليلنا للبيانات الجدولية تبين أن جل و أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أقرُّوا بأن أهداف المؤسسة لا تتوافق مع أهدافهم الشخصية ، فكلُّ لديه خصوصياته سواء في أهدافه أو عمله أو طريقة تأديته لواجباته من طرف مشرفه لذا هنا العمال يطبقون قانون المؤسسة فقط وهو تأدية العمل كما هو مطلوب و منصوص عليه من قبل مسؤولي المؤسسة لذا هنا النقطة الرئيسية هي أن العمال من خلال عملهم في المؤسسة فإنهم بذلك ليسوا متساويين في الأهداف مع مؤسستهم فهم لديهم أهداف.

الجدول رقم 13: يبين رضا العمال عن طبيعة وقوانين و أهداف المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	23	46%
لا	5	10%
إلى حد ما	22	44%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول في الأعلى تبين أن أكبر نسبة هم مجموعة الأفراد التي تقرُّ برضاها عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة و المقدره نسبتهم ب : 46% ، تليها النسبة التي تعد متقاربة منها هم مجموعة الأفراد الذين يقرون بأنه إلى حد ما العمال راضون عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة و المقدره نسبتهم ب: 44% ، بالإضافة إلى الفئة التي تنفي رضا العمال عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة و المقدره بنسبة 10% التي تعتبر ضئيلة مقارنة بسابقتها .

فمن الملاحظ من خلال تحليلنا لبيانات الجدول تبين أكبر نسبة هي من تولد رضا العامل عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة تقابلها نسبة ضئيلة جداً من تعارض رضا العمال عن طبيعة وقوانين و أهداف المؤسسة ، نرجع هته النتائج إلى توافق القوانين و مبادئ المؤسسة مع طبيعة و عمل العمال لذا فأغلبيتهم راضون عنها بالإضافة إلى أن القوانين في المؤسسة ليست صارمة جداً لذا فهم راضون عنها بالإضافة إلى الأهداف هم ليسو من معارضيها وليسو معها أيضاً لكنهم راضون عنها .

الجدول رقم 14: يبين اهتمام العامل بتحقيق النجاح لرئيسه :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	25	50%
لا	4	8%
إلى حد ما	21	42%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يهتمون بتحقيق النجاح لرئيسهم في العمل وهذا ما تبين من خلال النسبة المقدرة ب :50% في حين هناك من يهتم إلى حدّ ما بتحقيق النجاح لرئيسه و هذا ما يقدر نسبة 42% ، إلا أنه هناك من لا يهتم إطلاقاً بتحقيق النجاح لرئيسه و هذا ما يتضح لنا بنسبة 8% و هي ضئيلة مقارنة بسابقتها.

من الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يهتما تحقيق النجاح للرئيس لأن هذا النجاح حسب مبرراتهم يعود بالفائدة على العمال أي أن الرئيس حقق هذا النجاح من خلال الجهد الذي يبذله العمال في العمل إلا أن هناك نسبة معتبرة لا يهتما تحقيق النجاح للرئيس مبررين ذلك بأن النجاح يستفيد به الرئيس ولا يكون للعامل عائد من خلال تحقيق هذا النجاح ، فالعامل ليس مهتماً إذا ما حقق الرئيس نجاحاً أم لا .

الجدول رقم 15: يبين صعوبة تواصل العامل في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	20%
لا	26	52%
إلى حد ما	14	28%
المجموع	50	100%

يتبين من الجدول أعلاه أننا أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لا يجدون صعوبة في التواصل مع العمال في المؤسسة و ذلك بنسبة 50% ، في حين هناك من يجد إلى حد ما صعوبة في التواصل مع العمال في المؤسسة وبنسبة مقدرة ب: 20% .

فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ليس لديها أي صعوبة في التواصل مع العمال في المؤسسة ، وذلك يرجع إلى الجو العائلي داخل المؤسسة حسب قول العمال بحيث توجد علاقة جد وطيدة بين العمال لذا فالتواصل لا يكون صعباً ، فهناك تواجد للصدقات ، و التنظيمات الغير رسمية والقريبة ...إلخ ، كل هذه العوامل تساعد العامل في التواصل بالعمال في المؤسسة بكل سهولة ، أما بالنسبة للفئة التي تجد صعوبة في التواصل فهنا نرجع السبب إلى التزامهم العمل الفردي لذا هم لا يحبون التواصل مع باقي العمال في المؤسسة .

الجدول رقم 16: يبين رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة والعمل بها :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%48
لا	12	%24
إلى حد ما	14	%28
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تؤكد رغبتها في الاستمرار بالمؤسسة والعمل بها وهذا ما تبينه النسبة المقدرة ب: %48 مبررين ذلك بحاجاتهم للعمل ، و كذلك لتعودهم على العمل بالمؤسسة ، كذلك أن أغلبهم يعملون في مجال تخصصهم ، في حين هناك نسبة %28 المبحوثين التي لديها شك في الاستمرار بالمؤسسة ، أي أنها إلى حد ما ترغب وذلك مبرر بأنه في حال تحسن ظروف العمل و الأجور فإن هذا يزيد برغبتهم في الاستمرار و الاستقرار و العمل بالمؤسسة ، في حين هناك نسبة %24 وهي متقاربة مع سابقتها ليس لديها استعداد بالاستمرار بالمؤسسة ، وذلك يرجع إلى أنهم يعملون خارج مجال تخصصهم ، ومحكومين بعقود عمل مؤقتة ولديهم تطلعات أخرى .

فمن الملاحظ أن هناك نسبة كبيرة تريد البقاء والاستمرار بالمؤسسة مقابل نسبة أخرى أيضاً لا تزال غير مستقرة أو ترفض الاستمرار بالمؤسسة ، والجدول الموالي يوضح مبررات أفراد مجتمع الدراسة المجيبين بنعم .

الجدول رقم 17: يبين تقيد العاملين بالأنظمة المعمول بها و الالتزام بتنفيذها :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	32	64%
لا	3	6%
إلى حد ما	15	30%
المجموع	50	100%

يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب:64% يلتزمون بالأنظمة المعمول بها ، في حين هناك نسبة :30% التي لا تتقيد إلى حد ما بهذه القوانين وتعمل بها ، في حين هناك نسبة :6% من المبحوثين الذي لا يتقيدون إطلاقاً بالأنظمة و الالتزام بها .

فمن الملاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة تلتزم بشكل كلي بالأنظمة و القوانين وهذا ما توضحه النسبة الأولى لأن العمال تحكّمهم عقود عمال ، والالتزام بالأنظمة و التقيد بها يكون ضمن شروط العقد و أي خلل بهذه الأنظمة تنجر عنه عقوبات تكون درجتها حسب ما ينصّ عليه قانون العقوبات الخاص بالمؤسسة و التي تؤدي إلى الفصل المؤقت أو الفصل المطلق من العمل أو عقوبات أخرى كالفصل من الأجر، وكل ذلك يدخل ضمن السيرة الذاتية للعامل الذين يسعى إلى أن تكون سيرته حسنة خاصة في حالة تقدمه للعمل في مؤسسة أخرى هذا سيؤثر على قبوله إلى حد ما ، في حين أن نسبة تعد قليلة لا تتقيد إلى حد ما ، وهذا كتعبير عن عدم رضا العامل عن العمل أو عن بعض الأنظمة المعمول بها ، في حين هناك نسبة لا تتقيد إطلاقاً بالأنظمة ولا تلتزم بها و هذه نسبة ضئيلة جداً حيث تصل إلى 6% .

فعلى العموم أن غالبية الأفراد العاملين بالمؤسسة يتقيدون بالأنظمة المعمول بها و يلتزمون بتنفيذها .

الجدول رقم 18 : يبين استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملهم :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	34	%68
لا	5	%10
إلى حد ما	11	%22
المجموع	50	%100

يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية مجتمع الدراسة يبذلون جهد أكبر يساهم في إنجاز عملهم وهذا ما توضحه النسبة المقدرة ب: %68 حيث يؤكدون أن نجاح عملهم يمثل الرضا بالنسبة لهم ، وهناك نسبة %22 يقرّون بأنهم إلى حد ما يبذلون مجهودًا أكبر يساهم في إنجاز عملهم ، تليها نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على أنهم غير مستعدين لتقديم جهد أكبر مبررين ذلك بأن الجهد الذي يبذلونه هو جهد كبير وليس لديهم القدرة على بذل جهد أكبر و أن العمل الذي يقومون به هو عمل متعب .

فمن الملاحظ من خلال تحليل هذه النسب تبين أن أغلبية الأفراد يعملون على تأدية عمل جيد يساهم في إنجاز عملهم ، لأن النجاح في العمل يؤدي إلى نجاح المشرف و نجاح المشرف يؤدي إلى الرضا على العمال ، وهذا ما يجلب الراحة للعمال .

الجدول رقم 19 : المتعلق بافتخار العاملين في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	12	%24
لا	8	%16
إلى حد ما	30	%60
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يفتخرون إلى حد ما و هذا ما يتضح بنسبة 60% ، بحيث هناك نسبة مقدرة ب: 24% يقرون بافتخارهم بالعمل فيها و يرجعون ذلك إلى أن نجاح المؤسسة وما وصلت إليه بفضل عمالها وأدائهم المتميز وإخلاصهم في العمل ، وهذا ما يزيد من درجة فخرهم بالعمل بالمؤسسة ، في المقابل هناك نسبة 16% من العمال يؤكدون عدم افتخارهم بالعمل في المؤسسة مبررين ذلك أن النجاح الذي تحققه المؤسسة و الذي للعامل يد في تحقيق هذا النجاح فلا يحصل على نصيب من هذا النجاح ، بل يستفيد المسؤولون من ذلك فقط .

الجدول رقم 20 : يبين قبول أو رفض العامل للعمل المعروض عليه في مؤسسة أخرى بأجر أعلى :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تقبل	43	86%
ترفض	7	14%
المجموع	50	100%

يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية الأفراد المبحوثين و التي تصل نسبتهم إلى : 86% يقبلون إذا عرض عليهم عمل في مؤسسة أخرى بأجر عالٍ ، ويرجع ذلك إلى عدم توافق بعض عوامل المؤسسة مع متطلبات بعض العمال وهذا ما يؤدي إلى قبول عروض أخرى في حين أن هناك نسبة : 7% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يرفضون عروض العمل المقدم حتى وإن كان الأجر عالٍ و ذلك يرجع إلى أن مكان العمل قريب من سكناتهم لبعض العمال ، كذلك ظروف العمل حسنة و فرق عمل جيدة أيضاً بحيث لا يتوقعون أنهم سيجدون هذه المتطلبات في مؤسسة أخرى وكذلك تعود العمال على طريقة عمل معينة لا يرغبون في تغييرها ، كما أن ساعات و أوقات العمل مناسبة لهم .

فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لها استعداد بقبول عروض مؤسسات أخرى حتى و إن كان الأجر زهيداً و لكن شرط أن تكون ظروف العمل حسنة و كذلك معاملة المرؤوس حسنة .

الجدول رقم 21 : المتعلق بشعور العامل بأن مصيره مرتبط بمصير المؤسسة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	7	%14
لا	26	%52
إلى حد ما	17	%34
المجموع	50	%100

من خلال الجدول في الأعلى تبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون بأن مصيرهم لا يرتبط بمصير المؤسسة وهذا ما يتضح بنسبة :52% مبررين ذلك بأنهم لا يشعرون بأهميتهم كجزء من فريق العمل لذا فإنهم لا يربطون مصيرهم بمصير المؤسسة ، في حين هناك من يربط مصيره إلى حد ما بمصير المؤسسة وهذا يتضح بنسبة :34% و ذلك يرجع إلى قول أنه ليس من السهل الحصول على وظيفة في الوقت الحالي لذا فإن أي شيء يصيب المؤسسة بالسلب فإنه يرجع عليهم أيضاً ، وهناك من يربط مصيره بهذه المؤسسة بشكل كلي و هذا يظهر من خلال النسبة المقدرة ب: 14% ونجد هذه الفئة هي فئة كبار السن من 40 فما فوق أي السن الذي وصلت إليه هذه الفئة لا يؤهلها للعمل في مؤسسة أخرى بحكم أن المؤسسات في الوقت الحالي تبحث عن الفئات الشابة التي قد تكون مصدر نجاح وخدمة كبيرة للمؤسسة و ليس عائقاً عليها .

فمن الملاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لا يشعرون بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

(1) اختبار الفرضية الرئيسية : لثقافة المؤسسة دور في التأثير على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .

. يمكن اختبار الفرضية من خلال نتائج الجداول التي جاءت في المحورين الثاني والثالث من الاستمارة .

(أ) - غالبية أفراد عينة الدراسة تريد الاستمرار و الاستقرار في العمل بالمؤسسة و تقابلها نسبة كبيرة أيضاً لا تريد ذلك ، هذه الأخيرة لديها استعداد لقبول عروض عمل بمؤسسات أخرى شرط أن تكون ظروف العمل في المؤسسة العارضة للعمل جيدة ، حيث أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لا يشعرون بأن مصيرهم

مرتبط بمصير المؤسسة و أن لديهم الخبرة و المؤهلات العلمية التي تمكنهم من الحصول على وظيفة في مؤسسة أخرى ، بالإضافة إلى العلاقة الجيدة بين العاملين بحيث تتصف بالمرونة .

(* اختبار الفرضية الأولى (فرعية) : قبول الأفراد لسياسات المؤسسة له علاقة بالولاء التنظيمي .

. لقد اعتمادنا على مجموعة من الأسئلة في المحور الثاني من الاستمارة قصد التعرف أو الوصول إلى بعض المؤشرات التي تجيب عن الفرضية الأولى و قد تمثلت في مجموعة من الجداول البسيطة التي حصلنا من خلالها على النتائج التالية :

(أ)- غالبية أفراد مجتمع الدراسة يتقيدون بالأنظمة المعمول بها و يلتزمون بتنفيذها .

(ب)- غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتبرون أن الإجراءات و القواعد التنظيمية عادلة إلى حد ما في تطبيقها على الجميع .

(ج). غالبية أفراد مجتمع الدراسة راضية تمامًا عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة لتوافق تلك القوانين و مبادئها مع متطلباتهم الشخصية فإن جلمهم و أغليبتهم يقرون برضاهم عن قوانين و أهداف المؤسسة .

(د). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يهتمهم تحقيق النجاح للرئيس لأن هذا النجاح حسب مبرراتهم يعود بالفائدة على العمال أي أن الرئيس حقق هذا النجاح من خلال الجهد الذي يبذله العمال في العمل و من خلال روح التعاون في المؤسسة .

(هـ). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لا تحظى بفرص للترقية ويرجعون ذلك إلى مبدأ الجهوية أي أن الأفراد الذين يقطنون في نفس البيئة الجغرافية للمؤسسة يحصلون على ترقية و العكس صحيح ، إضافة إلى علاقة العامل بالمشرف و عدة أسباب تعطل الترقية للعامل منها كثرة الأخطاء بالنسبة للأوراق الهامة و الحساسة و مشاكل العمل ... إلخ .

(و). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تؤكد إلى حد ما بمكافأة الأداء المتميز داخل المؤسسة بشكل ملائم ووفق معايير محددة ، أي أن العامل المتميز لا يفسح له المجال للقيام بأداء قد يؤهله إلى الالتحاق بمنصب أعلى من منصبه .

ز). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة نقر بأنه إلى حد ما تتوفر فرص لإظهار الإبداعات و المهارات بالمؤسسة ، فهناك وظائف لا تتطلب مهارات أو إبداع على سبيل مصلحة النظافة ومصلحة الأمانة بحيث هي مهنة روتينية فقط لا تتطلب أي مهارة خاصة للعامل بل هي عمل روتيني فقط .

ح). تؤثر السياسات الممنهجة من قبل المؤسسة على الولاء التنظيمي حيث تلعب الإجراءات و القواعد التنظيمية التي تكون عادلة في زيادة انتماء و ثقة العامل بمؤسسته ، كذلك للحوافز دور في تشجيع التجديد داخل المؤسسة و الدفاع المصالح ، كما أن إعطاء فرص للعامل من أجل إظهار إبداعاته ومهاراته يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، وإعطاء فرص أخرى للترقية أيضاً تزيد تمسك العامل بمؤسسته ، وبمكافأة الأداء المتميز في المؤسسة أيضاً له تأثير كبير على ولاء العامل لمؤسسته والنجاح لرئيسه ، أيضاً هنا رضا العمال لهاته القوانين و القواعد تجعل المؤسسة تحسن من تعاملها مع عمالها .

(*اختبار الفرضية الثانية (فرعية) : توسيع المشاركة للعاملين له علاقة بالولاء التنظيمي

يمكن اختبار الفرضية الثانية من أسئلة المحور الثاني من استمارة البحث والتي تعبر عنها مجموعة من الجداول و التي دلت على ما يلي :

أ). هناك مشاركة فعلية عند غالبية أفراد مجتمع الدراسة خاصة ضمن الفريق الواحد أو المصلحة الواحدة .
ب). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم مرونة في التعامل مع الإدارة كعمال و إدارة و المتمثل في العلاقات الغير رسمية و الاجتماعية و الإنسانية و تكوين الصداقات بين العمال و أفراد الإدارة لذا يكون هنا التعامل مرتناً وسلساً سواء من ناحية العمل أو أمر خارج مجال العمل لذا هنا نقول أن هناك علاقة مباشرة وغير رسمية تربط العاملين بالإدارة .

ج). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ليس لديها أي صعوبة في التواصل مع العمال في المؤسسة ، وذلك راجع إلى الجو العائلي داخل المؤسسة حسب قول العمال بحيث توجد علاقة وطيدة بين العمال لذا فالتواصل لا يكون صعباً ، فهناك تواجد للصداقات و التنظيمات الغير رسمية و القرابة ... إلخ ، كل هذه العوامل تساعد العامل في التواصل مع العمال في المؤسسة بدون أي صعوبة .

د). أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أكدت بأن علاقة أي عامل بالمؤسسة مع زملائه العمال هي علاقات جيدة يحكمها مبدأ التعاون .

إن توسيع المشاركة للعاملين له تأثير وعلاقة بالولاء التنظيمي ، بحيث كلما كان مبدأ المشاركة متواجداً لدى العاملين كلما كان الولاء مرتفعاً لديهم من خلال ما رأينا من نتائج وتحاليل سابقة فكلما أسقط مبدأ المشاركة وما تحتويه من مظاهر و عوامل كالتعاون والعلاقات الجيدة وسهولة تواصل العامل مع العمال وتكوين الصداقات ومرونة التعامل مع بعضهم البعض كلها تحفزهم لبذل المزيد من أجل المؤسسة وهذا يعتبر ولاء من طرف العامل لمؤسسته وهذا راجع إلى مبدأ المشاركة.

. (النتائج العامة للدراسة :

- (1) التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف بالمرونة التامة .
- (2) تعتبر الإجراءات و القواعد التنظيمية عادلة إلى حد ما في تطبيقها بإنصاف على جميع العاملين .
- (3) لم يتحصل العمال على فرص لإظهار مهاراتهم و إبداعاتهم في العمل .
- (4) يفخر العمال في جميع المستويات إلى حد ما بالعمل في المؤسسة .
- (5) لا توجد أي فرص للترقية حسب الأنظمة المعمول بها للعاملين في المؤسسة .
- (6) لا يشعر العمال بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة ، وغالبيتهم لا تريد الاستمرار و الاستقرار بها.
- (7) غالبية العمال وجلهم يتقيدون بالأنظمة المعمول بها ويلتزمون بتنفيذها .
- (8) استعداد أغلبية العمال في المؤسسة على تأدية عمل جيد يساهم في إنجاح عملهم .
- (9) أغلبية عمال المؤسسة يهتمهم تحقيق النجاح لرئيسهم .
- (10) غالبية العمال راضون عن طبيعة وقوانين و أهداف المؤسسة .
- (11) لا توجد أي صعوبة في التواصل مع العمال لدى أي عامل بالمؤسسة.

. (التوصيات المقترحة :

- تتلخص توصيات الدراسة في مجموعة من النقاط التي تخص إدارة المؤسسة و هي كما يلي :
- 1) على المسؤولين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من ضغوط العمل على العمال و إحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة .
 - 2) مرونة التعامل بين الإدارة و العاملين و التقليل من الرسمية و المركزية في اتخاذ القرارات .
 - 3) العمل على أن تكون الإجراءات و القواعد التنظيمية عادلة تمامًا في المؤسسة و تطبق بإنصاف لضمان ثقة العامل بها و بالتالي تعزيز انتمائه و ولاءه .
 - 4) توضيح أنظمة الترقية حتى يكون العمال على علم بها في جميع المستويات حتى لا يشعر العامل بأنه مهمش وأنه لا يحظى بفرص ترقية نتيجة اعتبارات شخصية و تجنب الجهوية .
 - 5) الحرص على إدارة المؤسسة في توفير فرص للعاملين على إظهار إبداعاتهم و مهاراتهم فهذا يشعر العامل باهتمام المؤسسة به ، هنا يزيد ولاء العامل لمؤسسته .
 - 6) توضيح أهداف المؤسسة و ماهية المؤسسة لكل العاملين و عدم جعلها غامضة بالنسبة لديهم لكي لا يكون هناك تعارض بين العمال و المؤسسة وهنا ربما يقل الأداء بالنسبة للعامل.
 - 7) تحسين الظروف المادية في العمل ، و العمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .

خلاصة الفصل :

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها التحليل الإحصائي و السوسيولوجي إلى صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها اختبار الفرضيات و بالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع ، حيث تم التوصل إلى أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كان ولاء وانتماء العامل لمؤسسته قويًا ، وكلما كانت ثقافة المؤسسة ضعيفة كلما أثرت سلبًا على درجة ولاء العامل لمؤسسته وهذا ما تثبته نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها و التي توضح الرؤية وتحددها متخذة بعين الاعتبار خصوصية مجتمع الدراسة .

خاتمة

الخاتمة :

إذا كان تحقيق الولاء التنظيمي قائم على بناء إستراتيجية كاملة ومتكاملة العناصر بحيث لا يغفل أي منها ، فإن المؤسسة الجزائرية قد اكتفت بتطبيق بعض الجوانب و أغفلت البعض ، إما إهمالاً أو تناسياً أو تجاهلاً لفاعلية بعض العناصر التي قد تكون بطريقة أو بأخرى السبب في تحقيق أو عدم تحقيق الهدف المنشود ، فذلك الشعور السامي بالانتماء و الولاء لا يمكن أن يبعث في نفوس العاملين عشوائياً ، وغياب تلك العناصر الهامة و التي لها دور كبير في تحقيقه بالمؤسسة أدى في المقابل إلى انخفاضه لدى العاملين بعد أن قضاوا مدة في عملهم بما لمسوا من خلالها غياب الجدية في العمل وغياب القدوة في التطبيق الفعلي لشعارات المؤسسة وقيمها وتقاليدها أو ما يمكن تلخيصه بثقافة المؤسسة .

وثقافة المؤسسة تعد بمثابة المرشد و الموجه لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ، و الهدف الأسمى في المؤسسة و إقناع الآخرين به وهو من مهام القائد ، فإن القيادة هي محور الولاء و الانتماء التنظيمي ، تزرعه وتغذيه لينمو و يترعرع في نفوس المرؤوسين فيغدوا أفراداً صالحين يعملون عل حماية مؤسستهم ويدافعون عن مصالحها ثم يرتبطون بها ارتباطاً وثيقاً ، ويصبحون جزءاً لا يتجزأ منها ، فإن المرؤوسين هم الذين يحرصون على بقاءه و استمراره ، فهم من استطاعتهم أن يحولوا ويغيروا قادتهم من رؤساء سيئين إلى قادة جيدين ، و من منطلق ذلك فإن الولاء التنظيمي لا يكتمل نموه إلا بالاتحاد و التكامل بين الأسلوب القيادي المبني على الإهام وتحفيز وتوجيه المرؤوسين ومن ثم الربط بين احتياجاتهم و احتياجات العمل ، هذا من جهة ، وبين أسلوب المرؤوسين في إثبات إخلاصهم و التزامهم بنجاح قادتهم ، وفي كسب ثقتهم و دعمهم من جهة أخرى ، وهنا يتحقق التكامل داخل التنظيم و تتحقق من خلاله الأهداف الجماعية للمؤسسة ككل .

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية (كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية) والتي وجدنا أن نوع الولاء الذي يسود بين أعضائها هو ولاء وانتماء سلوكي ، وإنما يدل ذلك على أن قاداتها و مديريها لم ينجحوا في إقناع مرؤوسيهم بهدفها الأسمى ، كما لم ينجحوا في زرع الولاء لديهم ، ويدل في نفس الوقت على أن العاملين لا يشعرون بمسئوليتهم ودرهم في تحفيز قاداتهم ليقدموا لهم بدورهم أفضل ما لديهم .

فالثقافة السائدة في هذه المؤسسة "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" هي ثقافة الدور وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف ، ويتم العمل وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به ، إضافة إلى أنها ثقافة ضعيفة .

وهذا ما يتضح من خلال النتائج النظرية ، والمتمثلة في أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة ، أي الدور الفعال لثقافة المؤسسة يستمد أهميته من الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها المؤسسة ، أي أن الثقافة التنظيمية تعتبر عامل من عوامل التأثير على الانتماء و الولاء التنظيمي من خلال تأثير الجانب المعنوي (تأثير القيم) الجانب السلوكي (العادات والتقاليد) و الجانب المادي (البيئة المادية للعمل) إضافة إلى عوامل أخرى كمبادئ المشاركة بين العمل وسهولة التواصل فيما بينهم و قبول ورضا العمال للقوانين المنصوصة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ- الكتب :

1. حريم حسين ،رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2006، ص.
2. حريم حسين: مبادئ الادارة الحديثة ، ط1، دار الحامد للطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 339.
3. ختام عبد الله علي غنام ، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2005، ص 13.
4. رجاء وحيد دويدي ، تقنيات البحث العلمي ، الجزائر ، ص 56 .
5. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر، 2002،ص148.
6. طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص 23 .
7. العطية ماجدة: سلوك الفرد و الجماعة، ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن ، 2003 ، ص 326.
8. العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 316.
9. نوري منير ، تسيير البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 237.
10. محمد الصير في ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 159.
11. مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008 ، ص 90.
12. مصطفى محمود ابو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد خطط الاستراتيجية، دار الجامعية ، الاسكندرية، 2000، ص 131.
13. فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 ، ص 104.

ب- مذكرات :

14. ايهاب احمد عريضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجيستر ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 30.
15. روان حمدان ، ياسمين الساكت، التحضير و اثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الكومية ، مذكرة تخرج ليسانس في ادارة الأعمال ، فلسطين ، 2011 ، ص 1.

ج- الرسائل العلمية :

1. عيدان وحيد: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة ، رسالة ماجيستر، دمشق ، 2009، ص 8.
2. طه بركات ، منال : واقع ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجيستر ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2007 ، ص 51.
3. سعيد بين عبد الله الشقصي: فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجيستر، جامعة نزواى ، عمان ، 2001.

الملاحق

• المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- العمر:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي تقني سامي جامعي
- 4- المسمى الوظيفي:
- 5- عدد سنوات العمل في المؤسسة: (1-5 سنوات) (6-10) (11-15)

• المحور الثاني: ثقافة المؤسسة:

- 1- هل التعامل بين الإدارة و الموظفين يتصف بالمرونة ؟ نعم لا الى حد ما
- 2- هل هناك مشاركة فعلية بين أفراد المؤسسة ؟ نعم لا الى حد ما
- 3- كيف هي علاقتك بزملائك في جو العمل ؟ جيدة حسنة سيئة
- 4- هل تجد صعوبة في التواصل مع العمال في المؤسسة ؟ نعم لا الى حد ما
- 5- هل تعد الاجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة ؟ نعم لا الى حد ما
- 6- هل يكافئ الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بشكل ملائم وفق معايير محددة ؟ نعم لا الى حد ما
- 7- هل تحصلت على فرصة لإظهار مهاراتك و ابداعاتك ؟ نعم لا الى حد ما
- 8- هل يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب قانونها الخاص ؟ نعم لا الى حد ما

• المحور الثالث : الولاء التنظيمي

1. هل تريد الإستمرار في العمل بهذه المؤسسة ؟ نعم لا الى حد ما
- هل تشعر بأن مصيرك مرتبط بمصير المؤسسة ؟ نعم لا الى حد ما
- إذا كان جوابك بنعم أو لا فلماذا ؟
2. اذا عرض عليك عمل في مؤسسة اخرى بأجر عالي فهل : تقبل ترفض

3. هل يفخر العاملون في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة ؟ نعم لا
الى حد ما
4. هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في نجاح عملك ؟ نعم لا
الى حد ما
5. هل تتقيد بالأنظمة المعمول بها و تلتزم بتنفيذها ؟ نعم لا
الى حد ما
6. هل تهتم بتحقيق النجاح لرئيسك ؟ نعم لا الى حد ما
7. هل أنت راض عن طبيعة و قوانين و أهداف المؤسسة ؟ نعم لا
الى حد ما
8. هل تعتبر أهداف المؤسسة متوافقة مع أهدافك الشخصية ؟ نعم لا
الى حد ما

ملخص الدراسة

عالجنا في هذه الدراسة تأثير ثقافة المؤسسة على الولاء التنظيمي ، بحيث وضحنا فيه ماهية الثقافة داخل المؤسسة و الولاء التنظيمي و تبيان وجود علاقة وطيدة بين الطرفين ، حيث عرفنا كل من ثقافة المؤسسة و بعض عناصرها المهمة كالأنواع ووسائل الانتقال بالإضافة للولاء التنظيمي و بعض مراحل تحقيقه و العناصر المهمة المتعلقة به .

النتائج التي توصلنا إليها على ضوء الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : لثقافة المؤسسة دور في التأثير على الولاء التنظيمي

غالبية أفراد العينة تريد الإستمرار و الإستقرار للعمل في المؤسسة و تقابلها نسبة كبيرة ايضا لا تريد ذلك، بالإضافة الى ان العلاقة بين العاملين تتصف بالمرونة .

الفرضية الفرعية الأولى: قبول افراد سياسات المؤسسة له علاقة بالولاء التنظيمي .

غالبية افراد مجتمع الدراسة يتقيدون بالأنظمة المعمول بها بحيث يعتبرون ان الإجراءات و القوانين عادلة الى حد ما .

الفرضية الفرعية الثانية : توسيع المشاركة للعاملين له علاقة بالولاء التنظيمي .

هناك مشاركة فعلية عند غالبية افراد مجتمع الدراسة خاصة ضمن الفريق الواحد ، و معظمهم ايضا لديهم مرونة في التعامل مع الإدارة كعمال و ادارة و المتمثل في العلاقات الغير رسمية و الإجتماعية و الإنسانية و تكوين الصداقات بين العمال هنا تكمن المشاركة بين العاملين في المؤسسة في جميع المستويات.

الإقتراحات و التوصيات :

- الرفع من جانب التحفيز للعاملين في المؤسسة للرفع من الولاء و الإلتفاء لدى العاملين
- على المسؤولين ان يحاولوا توفير مناخ اجتماعي مشجع يقلل من ضغوط العمل على العمال.
- توضيح أنظمة الترقية حتى يكون العمال على علم بها في جميع المستويات حتى لا يشعر العامل بأنه مهمش.

- توضيح اهداف المؤسسة و ماهية سيرانها لكل العاملين و عدم جعلها غامضة.

النتائج العامة :

- التعامل بين الإدارة و العمال يتصف بالمرونة.
- تعتبر الإجراءات و القواعد التنظيمية عادلة الى حد ما في تطبيقها.
- يفتخر العاملين في جميع المستويات الى حد ما بالعمل في المؤسسة.
- لا يشعر العمال بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة ، و غالبيتهم لا تريد الإستمرار و الإستقرار بها.
- غالبية العمال يهتم تحقيق النجاح لرئيسهم