

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - الجزائر



رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص تسيير

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة

دراسة حالة قطاع الصحة لولاية عين الدفلى

تحت إشراف الأستاذ:
د. عدنان مريزق

من إعداد الطالب:
زيير محمد

أعضاء لجنة المناقشة

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| المدرسة العليا للتجارة..... رئيسا | - أ.د. ثابت محمد ناصر |
| المدرسة العليا للتجارة.....مقررا | - د. عدنان مريزق |
| المدرسة العليا للتجارة.....ممتحنا | - د. عروب رتيبة |
| جامعة بومرداس.....ممتحنا | - د. شعباني مجيد |
| جامعة البليدة 2.....ممتحنا | - د. مراكشي محمد لمين |
| جامعة خميس مليانة.....ممتحنا | - د. خثير محمد |

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

...يرفع الله الذين امنوا منكم

والذين أوتوا العلم درجات والله

بما تعملون خير

الآية 11

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

- والدي الكريمين أطال الله في عمرهما-

اللذان سهرتا من أجلي الليالي وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغاي.

إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

كل أفراد عائلتي.

جميع الأساتذة الذين عرفتهم، واختص بالذكر الأستاذ الكريم الدكتور عدمان مريزق الذي كان

سندا لي طوال مشوار دراستي.

كل أصدقائي وزملائي وأحبابي.

وإلى كل طالب علم وكل مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز.

كلمة شكر

الحمد لله

ياحسان إلى

.

لذي أنارنا بالعلم

بادئا ونحمد في

في هذه

بالعلم، والتقوى، والعافية، وأنار

. الرحمان

وعرفانا بالمساعدات التي حتى يخرج إلى بجزييل

خصني

لي

. هذه

يفوتني بالشكر إلى في

. والى أمدني

أساتذتها

لهذه التي وأخيرا إلى

. هذه

...

إلى

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
51-01	الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للولاء التنظيمي
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته
03	المطلب الأول: مفهوم الولاء
06	المطلب الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي
15	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته
20	المبحث الثاني: أبعاد ومراحل تطور الولاء التنظيمي وطرق قياسه
20	المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي
25	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي
30	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي
34	المبحث الثالث: النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي
35	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
41	المطلب الثاني: نظريات المحتوى المفسرة للولاء التنظيمي

45	المطلب الثالث: النظريات المعرفية المفسرة للولاء التنظيمي
51	خلاصة الفصل
97-52	الفصل الثاني: مدخلات الولاء التنظيمي ومخرجاته
53	مقدمة الفصل
54	المبحث الأول: العوامل المساهمة في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي
54	المطلب الأول: العوامل الشخصية
59	المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بالوظيفة
64	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية
71	المبحث الثاني: آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد
71	المطلب الأول: ارتفاع مستوى الروح المعنوية والإبداع
76	المطلب الثاني: ارتفاع أداء وإنتاجية الفرد
81	المطلب الثالث: تطوير المسار الوظيفي للعامل
84	المبحث الثالث: آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة
84	المطلب الأول: انخفاض معدل الغياب
88	المطلب الثاني: قلة عدد حوادث وإصابات العمل
91	المطلب الثالث: التخفيض من معدل دوران العمل والتسرب الوظيفي
97	خلاصة الفصل
149-98	الفصل الثالث: الاطار العام للثقافة التنظيمية
99	مقدمة الفصل

100	المبحث الأول: مدخل لثقافة المنظمة
100	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
107	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها
115	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
120	المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية وتغييرها
120	المطلب الأول: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية
123	المطلب الثاني: آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
129	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
132	المبحث الثالث: النماذج الدولية للثقافة التنظيمية
132	المطلب الأول: نموذج الثقافة اليابانية
137	المطلب الثاني: نموذج الثقافة الأمريكي
143	المطلب الثالث: نموذج الثقافة الفرنسي
149	خلاصة الفصل
199-150	الفصل الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي
151	مقدمة الفصل
152	المبحث الأول: البعد الخاص بالقيادة
152	المطلب الأول: ثقافة القيادة وأثرها على الولاء التنظيمي
157	المطلب الثاني: ثقافة التمكين وأثرها على الولاء التنظيمي
161	المطلب الثالث: ثقافة التطبيع التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي

166	المبحث الثاني: البعد الخاص بشروط العمل والنظم الداخلية
166	المطلب الأول: أنظمة التعويضات وأثرها على الولاء التنظيمي
172	المطلب الثاني: سياسات التدريب والترقية وأثرها على الولاء التنظيمي
178	المطلب الثالث: نظم الاتصال وتحديد الأهداف وأثرها على الولاء التنظيمي
184	المبحث الثالث: البعد الخاص بظروف العمل
184	المطلب الأول: ظروف العمل المادية وأثرها على الولاء التنظيمي
190	المطلب الثاني: ثقافة فريق وجماعة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي
195	المطلب الثالث: ثقافة العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي
199	خلاصة الفصل
200-271	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
201	مقدمة الفصل
202	المبحث الأول: قطاع الصحة لولاية عين الدفلى
202	المطلب الأول: هياكل قطاع الصحة لولاية عين الدفلى
205	المطلب الثاني: الموارد البشرية لقطاع الصحة بولاية عين الدفلى
210	المطلب الثالث: المؤسسات العمومية الاستشفائية المستقبلية
215	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
215	المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة
219	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها
224	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات

228	المبحث الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان
228	المطلب الأول: توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
231	المطلب الثاني: استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية
246	المطلب الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي
251	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
251	المطلب الأول: اختبار مدى وجود اختلافات في الثقافة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية
255	المطلب الثاني: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية
260	المطلب الثالث: اختبار العلاقة القائمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
271	خلاصة الفصل
272	خاتمة
282	المراجع
301	الملاحق
302	الملحق رقم (01): الاستبيان
306	الملحق رقم (02): قائمة المحكمين
307	الملحق رقم (03): قائمة بعض الدراسات التي اعتمدت على مصطلح الولاء كترجمة لكلمة Commitment

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
139	خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج "بيتر" و "وترمان"	01
140	الثقافة التنظيمية لكل من النموذج الياباني والأمريكي	02
165	النتائج والآثار الايجابية والسلبية لعملية التطبيع الاجتماعي	03
174	أنواع التدريب	04
191	الاختلافات بين فريق العمل ومجموعة العمل	05
192	الثقافات الجديدة والقديمة لفرق العمل	06
203	الطاقة الاستيعابية والمصالح الصحية للمؤسسات العمومية الاستشفائية سنة 2014	07
204	الهيكل الصحية العمومية لولاية عين الدفلى خلال الفترة 2014-2010	08
204	مؤشرات الهيكل الصحية بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2014-2010	09
206	تطور المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين خلال الفترة 2014-2010	10
208	مؤشرات المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2014-2010	11
217	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستشفيات الأربعة بولاية عين الدفلى	12
218	توزيع حجم عينة البحث على مستشفيات الدراسة	13

221	معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الاستبانة	14
228	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسات الاستشفائية العمومية بالولاية	15
229	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	16
229	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الذي ينتمي إليه الموظف	17
230	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	18
230	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	19
231	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	20
232	استجابات عينة الدراسة نحو بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية	21
234	استجابات عينة الدراسة نحو بعد احترام وتقدير الأفراد	22
236	استجابات عينة الدراسة نحو بعد جماعة العمل	23
239	استجابات عينة الدراسة نحو بعد الدعم والتشجيع	24
241	استجابات عينة الدراسة نحو بعد الانضباط	25
244	استجابات عينة الدراسة نحو بعد الابتكار والإبداع	26
249	استجابات عينة الدراسة نحو محور الولاء التنظيمي	27
251	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب المستشفى الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة	28
252	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس	29
252	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سلك الموظف	30

253	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب السن	31
254	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية حسب سنوات الخبرة	32
254	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الراتب الشهري	33
255	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المستشفى الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة	34
256	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الجنس	35
257	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير سلك العامل	36
258	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب السن	37
259	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة	38
260	اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الراتب الشهري	39
261	أثر أهداف المؤسسة الاستشفائية على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	40
262	أثر ثقافة الاحترام والتقدير على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	41
264	أثر ثقافة جماعة العمل على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	42
265	أثر ثقافة الدعم والتشجيع على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	43
266	أثر ثقافة الانضباط على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	44
267	أثر ثقافة الابتكار والإبداع على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة	45
269	أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي	46
270	أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي	47

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة الافتراضي كما يراه الباحث	01
26	(Bochanan)	02
35	العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي حسب "مارش" و"ماناري"	03
36	نموذج "ستيرز" حول مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	04
37	نموذج "ديكوتيز" و"سمرز" حول مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	05
40	نموذج "أيمن المعاني"	06
47	نموذج مبسط لنظرية " " " "	07
114	عناصر وخصائص ومستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج "شايين" (schien)	08
117	لثقافات التنظيمية حسب "هاندي"	09
130	عملية التغيير الثقافي	10
146	النسيج الثقافي لشركة بك	11
212	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	12

الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة

-دراسة حالة قطاع الصحة لولاية عين الدفلى-

ملخص

شهد العقد الأخير من القرن العشرين والسنوات القليلة التي مرت من القرن الحادي والعشرين اهتماما كبيرا بموضوع ثقافة المنظمة خاصة من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. حيث أجمع هؤلاء الباحثون على أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها مصدرا مهما من مصادر قوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية، وباعتبارها من أكثر المتغيرات المؤثرة في العديد من الجوانب النفسية والسلوكية للعامل، وفي مقدمتها الولاء التنظيمي.

واستهدفت الدراسة قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع ولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد من العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية. حيث لشروط الدراسة 529 ، أي ما 65.71% من عينة الدراسة المستهدفة، و 32.86%

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط.

كما دلت نتائج الدراسة على تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع ، بعد الانضباط ، بعد ، بعد المؤسسة الاستشفائية وأخيرا بعد احترام وتقدير . في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل.

وأوصينا بضرورة معالجة السلبيات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية كالمعمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء التنظيم، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها، وتبني ثقافة دعم وتشجيع متنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية، ومرتكزة في أحد جوانبها على توفير فرص عادلة للترقية والتطور لجميع أفراد التنظيم، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة والمساواة والمسائلة، وغرس روح المبادرة والإبداع، و ، وهذا من أجل تحقيق غايات ثقافة القيادة الديمقراطية القائمة على احترام وتقدير المرؤوسين ، وأهداف المؤسسة الاستشفائية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، قطاع الصحة، أعضاء هيئة التمريض.

The Organizational Culture and it's Impact of the Worker's

Organizational Loyalty in the Public Health Sector

-The Study of the Public Health Sector in the Wilaya of Ain Defla-

Summary:

In the last decades, researchers in the management of human resources gave an increasing consideration to the topic of organization culture. They all agreed on its importance since it is a source of power and success to the organization as it is clearly seen in the Japanese corporate.

Moreover, it is considered as an influent variable in the workers psychology and behavior and above all his organizational loyalty.

The study aimed to measuring the impact of the organizational culture on the organizational loyalty of the individuals working In the public health sector of ain defla. It was applied on a sample of 805 individuals working of the nursery staff in the four health institution of the wilaya. The number of valid questionnaire was about 529 which meant 65.71% from the targeted sample for the study, and 32.86% from the total population destined to the study.

The study came to the fact that it existed a bit solid organizational culture in these health institutions but an average organizational loyalty. The results of the study revealed the existence of a positive relationship between the organizational culture and the organizational loyalty. This link is consolidated by various aspects such as support and stimulation, discipline, creation and innovation, hospital objectives and finally the aspect of respect and consideration towards the individuals. However, the aspect of group work was not confirmed.

We recommended the necessity to study the weaknesses deeply and to bring about adequate improvements such as to widespread a very clear organizational culture amongst the members of the organization through the involvement of all of them. In addition to this, the conception of a guide specific to the organization with its own slogan and culture.

The organization should build a culture of support and stimulation based up on financial and psychological incentives without ignoring fair opportunities to promotion and development for all. Besides, it should create an organizational atmosphere full of justice, equity and asking. Initiative, creativity, democratic leadership are also require to make the objective of these health institution concrete.

Key words: Organizational Culture, Organizational Loyalty, health sector, nursery staff.

مقدمة

مقدمة

شهد علم الإدارة رسعا كبيرا في دراساته النظرية والتطبيقية، نتيجة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى العمل من أجل مجابهة هذه التغيرات باستخدام أساليب علمية وعملية تساهم بالرقى بها وتطوير تحقيق افها بكفاءة وفعالية. هذه الدراسات الرامية فهم وتحليل مختلف نشاط المنظمات، وحل مشاكلها، إلى إحاطة كاملة بجميع جزئيات النشاط التنظيمي، نظرا لتشعب مكوناته من ختلاف الظروف التي تعيش فيها المنظمات من جهة أخرى.

ويعتبر ، الاتجاهات الحديثة المستخدمة في

مفاتيح . ، كونه يشكل
عديد من الجوانب التنظيمية والسلوكية،
ي من شأنها المساهمة في تقبل نمط إداري
رؤية ورسالة المنظمة وتعزيز
مستويات الانضباط والرضا الوظيفي للموارد البشرية وزيادة تماسك الجماعات، وتشجيع أساليب الرقابة الذاتية، والرفع من مستوى أداء العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف يارد البشرية .

كما ، م الثقافة التنظيمية القوية

، من خلال التفاف العاملين حول قيمه ،
وتقاليدها، حيث تصبح هذه
ر ملازمة للسلوك التنظيمي ومرتبطة به، كونها تشكل
ما مشتركا يتقاسمه جميع العاملين
بالمنظمة.

ويرى عديد الباحثين ، الثقافة التنظيمية أصبحت

العالمية رائدة، باعتبارها
هذه المنظمات ونجاحها، كما هو الحال
في الشركات اليابانية،
في بعض الأحيان مصدر ضعف، حيث تقف عقبة في سبيل
التطوير والتغيير التنظيمي.

ونظرا لتعاضم دور وأهمية الثقافة التنظيمية في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل عديد

، والأبحاث
فكري ومنهجي . حيث

هذه الدراسات ن الثقافة التنظيمية ظاهرة إنسانية تتضمن عدد كبير من السمات

والمكونات والأبعاد، التي تختلف من منظمة لأخرى. كما إليها مكون له أبعاد عديدة ، مرتبطة بشخصية المنظمة، وبهويتها، وبمناخها التنظيمي، وباستراتيجياتها، وسياساتها، ونظمها الداخلية، كما ترتبط أيضا بأوجه السلوك التنظيمي كالقيادة، والتحفيز، والتمكين، والمشاركة، والاتصالات، والرقابة، والإبداع وغيرها.

ن هذه الأبعاد والمحددات بمظاهرها الثقافية والمعنوية، وبجوانبها المادية والهيكلية ، كبير في ، قيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، ، والمهارات، والمحافظة عليها وتمميتها وتطويرها، مما يخلق قوة عمل فعالة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية . كما أن لها . بالغ الأهمية في التأثير على وسلوكي قدرتها على تنمية وتعزيز

فشعور العمال بالولاء و : يمثل أساسية عديدة ، لتحقيقه، إيماننا منها بالعوائد الإيجابية لمنتظرة منه على مستوى الفرد والمنظمة.

بر ضرورة وأهمية تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لأفراد التنظيم في المنظمات أو القطاعات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل، باعتبار ، الفرد العامل ذو الولاء المرتفع لديه إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة، التي ي . با رغبة شديد يبذل أقصى جهد في سبيل نمو وبقاء المنظمة، و على تنمية سلوكه الإبداعي، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، . به تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر لفعالية باعتبارها . ويات الولاء التنظيمي يد الآثار السلبية كارتفاع معدلات التأخر والغياب ودوران العمل والإصابات، وما يقابلها من تكاليف وانقطاعات في سيرورة نشاط المنظمة.

يعتبر قطاع الصحة بالجزائر من بين والكفاءات إلى الخارج، حيث جاء في تقرير لمجلس عمادة أطباء فرنسا لسنة 2014 أن ما يقارب 5905 طبيب جزائري يشتغلون بفرنسا يمثل 25% من الأطباء الأجانب بها. في حين تشتكي العديد من المناطق والهيئات الصحية الوطنية ، الأطباء المختصين.

بالإضافة إلى ، العديد ، الصحية العمومية على المستوى الوطني من نزيفا ، مواردها البشرية ناصحة فئة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين ، ت الواضح في المزايا و ل التي يوفرها هذا القطاع مقارنة بالـ

نقطاع الصحة لولاية عين الدفلى ليس بمنأى عن ذلك، بل هو أيضا يعاني من عديد لمشاكل التي أدت إلى تدنى مستويات الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، و الغياب والاضرابات تدني مستوى ، وتزايد الشكاوى ، وذويهم وغيرها. بسبب انخفاض أساليب الرقابة و الهيئات الاستشفائية بالولاية، الأمر الذي أدى إلى تدني سلوكي ، الانضباط لولاء التنظيمي لدى العاملين.

تحليل وبيان واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي

ة لولاية عين الدفلى، وتحديد درجة العلاقة بينهما، قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نوردتها فيما يلي:

- ما مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية
- أبعاد الثقافة التنظيمية ، ة في المؤسسات الاستشفائية
- هل يوجد اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الشخصية فراد عينة الدراسة؟
- هل يوجد اختلاف في الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية يعزى لمتغيرات الشخصية؟
- كثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة؟

انطلاقا من الإشكاليات المطروحة و بعد الاطلاع على بعض الم

قمنا بتقديم الفرضيات التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة ؛ يرتقي إلى المستوى المطلوب، ويتجلى
- استفحال مظاهر التسبب والتسرب الوظيفي وتدنى مستويات الخدمات الصحية الم
- أبعاد الثقافة التنظيمية ، في المؤسسات الاستشفائية
- تليها ثقافة احترام وتقدير الأفراد، ثم بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، فثقافة الابتكار والإبداع، في حين هناك غياب لثقافة الانضباط، وثقافة الدعم والتشجيع.
- اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الشخصية فراد عينة الدراسة.

- لاف في الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية.
- بعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع، يليه بعد الانضباط، ثم بعد جماعة العمل، ثم بعد
- يعد اختيار موضوع "الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى" من بين مجموعة ثرية من المواضيع المقترحة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ليس بمحض الصدفة وإنما الأسباب الذاتية والموضوعية، نذكر منها:
- راسة الثقافة التنظيمية من الضرورات الملحة التي ينبغي علينا دراستها، لما يتميز به العالم من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة، والتي غالبا ما تواكبها اهتزازات في القيم، والاتجاهات، وأنماط السلوك، التي قد يترتب عنها مشكلات نفسية، واجتماعية، وخلقية، تنعكس على تص الأفراد وأفعالهم داخل التنظيم.
- ي العديد من المظاهر والقيم اللاأخلاقية وسط المهني، كاللامبالاة، والتمارض، والغش، والمحاباة، والتحايل، وتفضيل المصلحة الخاصة، وإفشاء الأسرار المهنية وغيرها من المظاهر التنظيمية، وتدني مستويات الولاء التنظيمي
- اختيار سحة عن غيره من القطاعات الأخرى باعتباره قطاع حيوي، الخدمة أهمية، كونه يمثل مطلباً أساسياً وحقا دستوريا لجميع المواطنين.
- المشاكل العديدة التي يعاني منها قطاع الصحة العمومي، خاصة فيما يتعلق بالضغط الذي تعرفه هيكله الصحية من جهة، والهجرة الجماعية لإطاراته ومختصيه من جهة أخرى. مما يجعله قطاعا مناسباً لإجراء الدراسة.
- الرغبة الشخصية في البحث بالمواضيع ذات الصلة بمجال الموارد البشرية، باعتبارها تتوافق

)

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة تحديد درجة تأثير على مستوى تنظيمي العاملين بالقطاع محل الدراسة. ويمكن التوصل ك من خلال تحقيق

مداغ الفرعية التالية:

- محاولة استقراء بعمق علمي ومنهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الموارد البشرية، السلوك التنظيمي.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المساعدة على نجاح وتفوق وتميز المنظمة.
- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وبيان درجة قوتها.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- محددات ثقافة المنظمة المؤثرة على الولاء التنظيمي العاملين، وتحديد درجة تأثير كل منها في تفعيل تلك السلوكيات .
- ترتيب تلك المحددات من حيث قوة التأثير في الولاء التنظيمي العاملين الدراسة الميدانية.
- علاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي العاملين.
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن يسترشد بها المخططين وواضعي السياسات العامة في القطاع

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في تخصصات علمية وممارسات عملية عديدة، مما أدى ، وأبحاث ، إلا أن البعض منها تناول جانب واحد من الموضوع وهو الثقافة التنظيمية، كما تناولت البعض موضوع الولاء التنظيمي فقط، في حين اهتمت أبحاث محدودة بدراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي معا. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

- 1- راسة "حسين حريم" و"رشاد الساعد" تحت عنوان " ثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، والتي نشرت في المجلة الأردنية في إدارة

لـ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على بناء المعرفة التنظيمية، على عينة قوامها 550 د، تنشط في كبر تسع مصارف الأردنية وأقدمها عمرا.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد -وبالتالي بناء المعرفة- في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة كان أعلى من المتوسط بقليل. كما أن للثقافة التنظيمية أثر في مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة، القصص المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية) يؤثر على مستوى بناء المعرفة ولكن بدرجات

2- الدراسة التي قام بها كل من "عبد اللطيف عبد اللطيف" و "محفوظ احمد جوده"، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، والتي نشرت في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 02 2010.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، على عينة قوامها 226 فرد اختيروا عشوائيا من بين أعضاء هيئة التدريس العاملة في أربع جامعات أردنية وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية).

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، في حين أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

3- "عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود" تحت عنوان "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام: دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في علوم الاقتصاد بجامعة دمشق، سنة 2007.

حيث تمت الدراسة على عينة قوامها 309 357 فرد من القيادات العليا والوسطى

كل من منظمات القطاع العام التالية في مدينة الرياض: وزارة النقل، وزارة العمل، وزارة

الزراعة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التجارة والصناعة، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة المياه والكهرباء، إمارة منطقة الرياض.

من النتائج نذكر منها: سيادة مظاهر النمط القيادي الأوتوقراطي في غالبية منظمات القطاع العام، خاصة في وزارة العمل، في حين تعد وزارة الشؤون الاجتماعية الأقل في توفر هذه المظاهر. ووجود مظاهر عديدة ومختلفة لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني السائدة في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. كما أثبتت أيضا أن لقيم القيادات تأثير بالغ الأهمية في تشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمات محل الدراسة.

4- دراسة قيرت هوفستد (Geert Hofstede) بعنوان "الاتجاهات، القيم والثقافة التنظيمية: الفصل بين المفاهيم" "Attitudes, Values and Organization culture: Disentangling the Concepts, Organization Studies, Sage Publication, Vol 19-3, Athens, Greece, 1998"

حيث تمت الدراسة على عينة بلغت 2590 ظفا وموظفة في كبرى شركات التأمين الدنماركية، باستخدام استبانة مكونة من 120 عبارة، منها 10 عبارات تناولت الخصائص الشخصية والديمغرافية، و50 عبارة تتعلق بالاتجاهات لمعرفة قناعات المشاركين حول جوانب تتعلق بعملهم، و29 عبارة لدراسة جانب القيم من خلال تحديد تفضيلات عينة الدراسة حول جوانب مرتبطة بالعمل، و31 عبارة لقياس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات محل الدراسة، من خلال وصف إدراك المشاركين لواقع ممارسات العمل الفعلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين للممارسات الفعلية في شركات التأمين الدنماركية غير مرتبط بالقيم، في حين يتقاطع مع بعد واحد فقط من أصل أربعة أبعاد قاست الاتجاهات، والمتمثل في بعد الاتصالات. كما تبين أيضا أنه تم التعرف على أبعاد إدراك الممارسة الفعلية من خلال قياسها على مستوى المنظمة ككل، وليس على مستوى الفرد. وأنه يتحقق ارتباط في أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة، وليس على مستوى الأفراد.

كما أوضحت الدراسة إلى أن ما هو جيد بالنسبة للمنظمة ليس بالضرورة أن يكون جيدا للأفراد، وأن لظروف العمل وتصرفات الإدارة تأثير في الثقافة التنظيمية، بينما ليس لها تأثير في اتجاهات العاملين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي

1- "عبد الرحيم علي القطان" بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية" برت في مقال بالمجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر الجديدة، 11 02 1987.

وقد تمت الدراسة على عينة بلغت 270 شخص يمثلون أربعة مجموعات تعمل في منظمات مختلفة (فنادق، مؤسسات الخدمة العامة، مؤسسات تعليمية، شركات خاصة) بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت المجموعة الآسيوية على (102) فرد من ست دول آسيوية، والمجموعة العربية على (31) فرد من ست دول عربية، في حين شملت المجموعة السعودية على (90) عامل، والمجموعة الغربية على (47) شخص من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

صت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى منه لدى أفراد مجموعات الدراسة الأخرى، تليها المجموعة العربية، ثم المجموعة السعودية، وأخيرا المجموعة الغربية. كما أثبتت أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وبين كل من العمر، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، وكذلك هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وبين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

2- "منير خالد عباس" بعنوان "أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية" للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بجامعة دمشق، سنة 2008 .

16 شركة بالقطاع العام والخاص في دمشق من أصل 48 شركة في الصناعات النسيجية والألبسة، و ت الغذائية، و الهندسية. حيث قدرت مفردات عينة 470 إداري يعملون في مختلف المستويات الإدارية في كل شركة.

الدراسة إلى أن كل من مجموعة مديري القطاعين العام والخاص كانوا ذوي ولاء لشركاتهم، لذا فهم على استعداد لبذل جهود إضافية لتحسين أدائهم، ويتكلمون بشكل جيد عن شركاتهم، وهم راضون عن عملهم، كما تتوافق أهدافهم مع أهداف شركاتهم، ويشعرون بالانتماء الكبير لها، وهم ليسوا على استعداد للعمل في أي شركة أخرى مهما كانت المكاسب المقدمة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر بعض أشكال الدافعية على رضا وولاء الممرضات العاملات في وكالات التشغيل المؤقتة، من خلال تطبيق الدراسة على عينتين، حيث تم اختيار 500 ممرضة عشوائياً 1924 ممرضة تابعة لـ 19 وكالة توظيف موجودة بمنطقة كيبك لتمثل العينة الثانية فقد بلغ عدد أفرادها 99 ممرضة تم اختيارها من وكالتين للتوظيف موجودتين على مستوى منطقة نتريال الكبرى.

وخلصت الدراسة إلى أن للدوافع العائلية (الشخصية) والمرتبطة بالتطوير الذاتي أثر إيجابي على رضا الممرضات. أما بالنسبة للولاء فهو مرتبط بمرونة مواقيت العمل، ومتغير التكوين، وتنمية الكفاءات، وبالأمن والسلامة المهنية. كما أثبتت الدراسة أيضاً أن الرضا الوظيفي لا يمثل وسيط حقيقي بين مصادر الدافعية والرغبة في البقاء في المنظمة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي معا

بعد استعراض بعض الدراسات التي تناولت كل من موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على حد، سنتناول في هذا الجزء أهم الدراسات التي ربطت بين المتغيرين رغم ندرتها، وذلك على النحو :

1- دراسة "منال يزبك ابو احمد" بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها وتبني نموذج لتحسينه"، للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2009.

وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 320 استبانة على جميع المحاضرين في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، في حين تم استرجاع 193 استمارة قابلة للدراسة والتحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى عال في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، مع وجود مستوى عال أيضاً من الانتماء التنظيمي. كما أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة العمل لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية، وجميع أبعاد الانتماء التنظيمي،

مع ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية لدى العاملين تعزى لأثر الكلية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لأثر الكلية والجنس. كما أكدت على وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين درجات الثقافة التنظيمية ومستويات الانتماء التنظيمي للمحاضرين.

2- دراسة "زهرة خلوف" بعنوان "ثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر" للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، بجامعة الشلف، 2014.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي، ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة محل الدراسة، وذلك من خلال تطبيقها على عينة بلغت 211 أستاذ دائم بالهيئة المستقبلة.

. توصلت الدراسة إلى أن لمكونات الثقافة التنظيمية علاقة ايجابية بين كل من الانتماء ظلمي، والأداء الوظيفي للأساتذة. كما أوضحت أن مستوى الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع، في حين الثقافة التنظيمية في جامعة الجزائر "3".

3- "نادية بيوش" و"كريستيان سو" (Nadia Péoc'h & Christine Ceaux)
"القيم المهنية، مكون إستراتيجية الولاء التنظيمي لمهنيي الصحة".

“Les Valeurs Professionnelles, une Composante de la Stratégie d’Implication Organisationnelle des Professionnels de Santé”, A.R.S.I, Recherche en soins infirmiers, Distribution électronique Cairn.inf, N°108, 2012.

وهدف الدراسة إلى تحديد اثر القيم المهنية المحددة بدرجة التوافق مع الأهداف، والمعايير، وقيم الهيئة مع الولاء التنظيمي، لعينة بلغت مفرداتها 1538 عاملين في مستشفيات مدينة تولوز الفرنسية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن للقيم المهنية تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال بعدين، الأول تقني أو قيمي، وآخر أخلاقي. بحيث أن البعد المهني والقيمي يساهم في إنشاء حالة معنوية وإطار معرفي يعزز صنع القرارات العملية كالعامل الجماعي، وإنشاء مناخ

تمة، والاتجاه نحو الاندماج بين الأفراد. في حين أن البعد الأخلاقي مدون في سجل القيم التاريخية للإنسان المتحضر، كاحترام الآخرين والذات، والدعوة إلى الذات الإنسانية.

4- " " (Hsiu-Yen Hsu) إن "اثر ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ودوران العمل لدى الفئات الوسطى والدنيا بتايوان خلال فترة الانكماش الاقتصادي"

“Organizational Learning Cultur’s Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn“, In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, Submitted To The Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, 2009.

حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها 418 من المهنيين العاملين بالطبقات الوسطى والدنيا في 65 شركة في مجال التكنولوجيا العالية بتايوان.

وخلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي، وعلى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، كما أن للرضا الوظيفي تأثير سلبي على دوران العمل، وإيجابي على الولاء التنظيمي. بينما لم تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ثقافة التعليم التنظيمية والولاء التنظيمي، و متغير دوران العمل. في حين أشارت إلى إمكانية وجود علاقة بين غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل، في حالة اعتبار الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي متغيرين وسيطين.

والجدير بالإيماء بعد . من مختلف الدراسات المتعلقة بموضوع البحث تنوعت بين أجريت في بيئات عربية، وأخرى أجريت في بيئات أجنبية، كما طبقت تلك الدراسات في قطاعات . بالإضافة استخدام هذه الدراسات عدة أساليب منهجية تفاوتت ما بين المنهج الوصفي، والدراسات الوثائقية، والدراسات الارتباطية المقارنة، ودراسات تحليل المضمون، وذلك وفق داف والتساؤلات والافتراضات التي قامت عليها كل دراسة. كما تباينت أيضا الأساليب المطبقة لجمع البيانات بين طريقة الاستبانة : الشخصية، ن أغلبها ركز على طريقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، والتي تمت معالجتها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

بينما تنفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، ومن حيث الذين تمت عليهم الدراسة (أعضاء هيئة التمريض العاملة بالمؤسسات

العمومية الاستشفائية بولاية عين الدفلى)، وحتى بالنسبة للمتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة، سواء كانت شخصية (06 متغيرات) . مرتبطة بالثقافة التنظيمية (06 أبعاد). حيث تعتبر هذه الدراسة حسب الوحيدة على المستوى الوطني التي تناولت موضوع ثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الصحة.

وتنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع بشقيه الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث أن موضوع الثقافة التنظيمية يعد من الموضوعات الحديثة، والتي أثبتت أهميتها نظريا وعمليا في العديد من باعتبارها المحرك الداخلي لطاقات العاملين وجهودهم في سعيهم لتحقيق المنظمة. كما يكتسب الولاء التنظيمي أهمية خاصة، به أصبح ضرورة ملحة رضا ظروف الحياة التي نعيشها، في ما نعانيه من سوء معاملة مستوى بصفة عامة، بالنسبة للمرضى بالمستشفيات العمومية. لذا جاءت هذه الدراسة محاولة إضافات على المستويين والتطبيقي.

فعلى المستوى العلمي تتبع أهمية البحث فيما يلي:

- تضع هذه الدراسة مختلف النماذج المفسرة للمؤشرات والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بكل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، فهي تساهم بذلك في إثراء المعرفة المتعلقة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات وتصرفات العاملين، وعلى مستويات ولائهم التنظيمي، وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم بكفاءة وفعالية.

أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي:

- كن للمستشفيات محل الدراسة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد تأثيرها مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض، مما قد يدفعها النظر فيها، والعمل على تحسينها تغييرها وتطويرها.

- المسؤولين بـ محل الدراسة بيانات صادقة وموثوقة و ميدانية، هرة التسرب الوظيفي للأطباء المتخصصين، الذي يعد أكبر وباء يصيب المنظمات الصحية الجزائرية.

- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الميدانية المسؤولين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ومسؤولي قطاع الصحة على مستوى الولاية على وضع الخطط، واتخاذ القرارات، ورسم السياسات الإدارية الملائمة، وإعداد البرامج المناسبة.

الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق،

لذي ، تبرز من أكثر المناهج استخدام في دراسة الظواهر الاجتماعية

والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة.

وتم اختيار نوعان من أنواع البحث الوصفي :

- 1- منهج البحث الوصفي المسحي: لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة وتشخيصه، وإمكانية

إصدار الأحكام التقييمية

- 2- منهج البحث الوصفي الارتباطي: لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومعرفة نوع تلك

كما عمد الباحث المزج بين مصدرين من مصادر جمع البيانات اللازمة هذه الدراسة، والمتمثلين في المصادر الثانوية والمصادر الأولية حيث تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوفرة، ونتائج بعض الأبحاث والأطروحات والدوريات الأجنبية والعربية المتعلقة بموضوع البحث، والنظري ووضع الفرضيات المتعلقة بالدراسة بشكل أساسي. أما بالنسبة للبيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من مصادرها الأصلية بالاعتماد

كما تستخدم هذه الدراسة عددا من المصطلحات العلمية، وهذا ما يستوجب تعريف إجرائي لها، لمعرفة الحدود العلمية للظاهرة المراد دراستها من جهة، والوقوف على المعنى الحقيقي الذي تحمله هذه المصطلحات في الدراسة، هذه المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة هي:

- الولاء

لغويا يشير مصطلح الولاء إلى

لإبائهم، فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم. و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط تجاه الغير.

أما اصطلاحاً فيعرف الولاء
التي تتشكل لدى الفرد اتجاه موضوع أو قضية أو شيء ذو أهمية بالنسبة إليه، ي
وتصرفات معينة ك
والارتباط الذي يبديه
المؤيدة

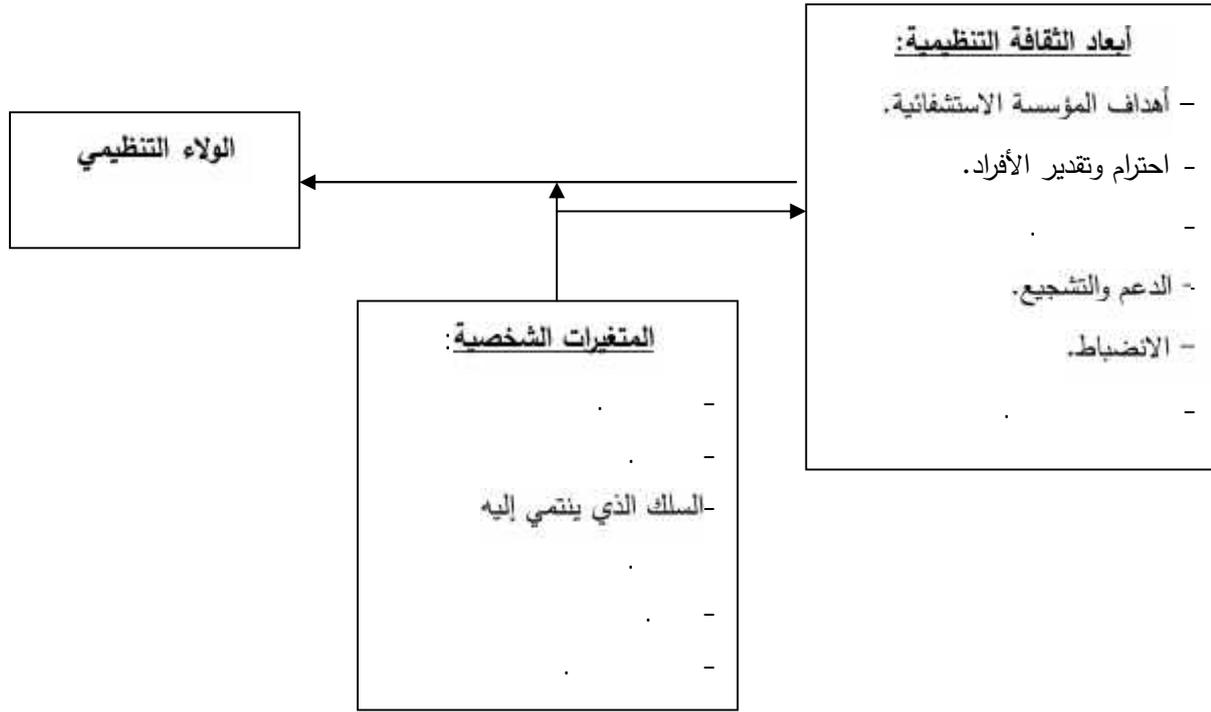
- الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو جملة المشاعر والأحاسيس و لموكيات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه
لمنظمة، والمتجسدة في قبول أهدافها وقيمها والإيمان بها، وفي حبه لها والاعتزاز والافتخار بالانتماء
إليها، وفي حب المشاركة والتعاون و تعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك
القيم من أجل التغيير التطوير والتميز والرغبة الشديد بالارتباط، والبقاء فيها عضواً فاعلاً
لفترة طويلة هذا الشعور ينبع عن إرادة ورغبة ذاتية للفرد، و ليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق
قوى خارجية.

- الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات و
والمشكلة للإدراك والتقدير و المتغيرات، فهي تمثل روح
المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.
وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة القائم على بيان الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء
تنظيمي للعاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، اعتمد الباحث في دراسته على ثلاثة متغيرات
رئيسية هي الثقافة التنظيمية التي تعامل معها كمتغير مستقل بما تتضمنه من أبعاد تشمل: أهداف
المؤسسة الاستشفائية، احترام وتقدير الأفراد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار
والإبداع، والمتغيرات الشخصية باعتبارها متغيرات وسيطة، ومتغيراً تابعاً يتمثل في الولاء التنظيمي.
والشكل التالي يبين نموذج الدراسة المعتمد:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي كما يراه الباحث



يهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية، تقضي منهجية البحث وضع حدود للدراسة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية، والتطبيقية)، و لتحقيق ذلك قمنا از هذا البحث ضمن الحدود والمجالات التالية:

- **الحدود الموضوعية**

حيث ركز الباحث في هذه على ستة أبعاد مشكلة للثقافة التنظيمية واختبار مدى تأثيرها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، تاركا بذلك أبعاد أخرى يمكن أن يكون لها تأثير التنظيمي، وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، وإمكانية فتح المجال لبحوث مستقبلية أخرى تدرس هذه الأبعاد.

- **حدود تطبيقية**

را لتعدد المؤسسات الصحية من جهة وتنوعها من جهة أخرى على مستوى ولاية عين الدفلى، قررنا إجراء الدراسة على المؤسسات الاستشفائية العمومية فقط بالولاية،

ومستشفى عين الدفلى، ومستشفى خميس مليانة، ومستشفى مليانة. كونه أحصى ما يقارب 160

استشفائية سواء كانت مؤسسات مومية استشفائية أو مؤسسات عمومية للصحة الجوارية أو عيادات طبية أو قاعات للعلاج.

- حدود بشرية

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التمريض المتمثلة في الأطباء المتخصصون، والأطباء العامون، وشبه الطبي، والقابلات، وأعاون التخدير والإنعاش ملة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الأربعة على مستوى الولاية.

- الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة الميداني خلال الفترة من بداية شهر ماي إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2014. كما تم الاعتماد على بيانات إحصائية خاصة بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى 2010 . 2014 .

وللإجابة على الإشكاليات وحة واختبار الفرضيات الموضوعية، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصول معتمدين على الخطة التالية:

الفصل الأول: بعنوان الولاء التنظيمي، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول خصصناه ، والولاء التنظيمي وبيان أهميته، أما المبحث الثاني لنا من خلاله أبعاد ومراحل و الولاء التنظيمي، في حين المبحث الثالث تضمن نظريات الولاء التنظيمي وطرق قياسه.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي، تقسيم إلى ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول العوامل المساهمة في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي، والمتمثلة في العوامل الشخصية، والعوامل المرتبطة بالوظيفة، والعوامل التنظيمية، أما المبحث الثاني آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد، حين المبحث الثالث آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

الفصل الثالث: بالثقافة التنظيمية، تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وكذا عناصرها وخصائصها وأنواعها، في حين المبحث الثاني لعرض مصادر تكوين الثقافة التنظيمية وآليات ترسيخها والمحافظة عليها وكيفية تغييرها، أما المبحث الثالث والأخير، ضمن كل من النماذج الثقافية السائدة في المنظمات اليابانية والأمريكية والفرنسية.

الفصل الرابع: . يوم بأبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، حيث تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول أثر كل من ثقافة القياد والتمكين والتطبيع الاجتماع التنظيمي، بينما خصص المبحث الثاني رض أثر كل من أنظمة التعويض والترقية والتدريب والاتصال، ديد الأهداف على الولاء التنظيمي، أما المبحث الثالث والأخير كل من ظروف العمل، وثقافة فريق وجماعة العمل، والعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

الفصل الخامس: ب عرض وتحليل نتائج الدراسة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول قطاع الصحة لولاية عين الدفلى بينما تناول المبحث الثاني الدراسة الميدانية في حين المبحث الثالث استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان أما المبحث الرابع والأخير خلاله اختبار فرضيات .

الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري
للولاء التنظيمي

مقدمة الفصل

يرتبط تقدم الدول وازدهارها ونجاحها في تحقيق استراتيجياتها وتطلعاتها، ارتباطا وثيقا بقدرة مختلف منظمات وأجهزة تلك الدولة في انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وقدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها يرتبط بنوعية العاملين فيها، وعلى مستوى كفاءتهم ومهاراتهم وقيمهم. فكلما كان لدى العاملين ولاء والتزام لمنظماتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها، لذلك يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة والارتباط بين المنظمة وإدارتها والعاملين فيها، كما أنه يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار.

يعد الاهتمام بتنمية العلاقة بين المنظمة وعمالها من بين أولى أولويات عمل الإدارة، خاصة أصحاب المهارات والتخصصات، كما أن من مهامها العمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين.

ونتيجة للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الولاء التنظيمي في حياة الفرد والمنظمة على حد سواء، قامت العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال بغرض تحديد إطار فكري ونظري مرتبط بمفهومه، وبأهميته، وبأبعاده، وبمراحل تطوره، وطرق قياسه.

طاء نظرة أكثر دقة حول موضوع الولاء التنظيمي، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ،
مباحث. المبحث الأول سنتد م وأهمية الولاء التنظيمي. المبحث الثاني سيخصص لأبعاد
ومراحل تطور الولاء التنظيمي وطرق قياسه. في حين سيعرض المبحث الثالث النظريات
للولاء التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته

قديم في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية وأن أول من بحث فيه علماء الاجتماع، إلا أن الاهتمام به في مجال العلوم الإدارية بدأ مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو"، ثم تلتها بعد ذلك حركة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية فاهتمت هذه المدرسة بمحاولة تحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه وبعد ذلك الوقت بدأ الاهتمام يتزايد من قبل الباحثين والدارسين بموضوع الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاء

الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية. وبالرغم من أن الولاء بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها، إلا أنه ارتبط بمشكلات كثيرة: منها ما يتعلق بمدى الحاجة إليه :ا كان فطريا مكتسبا، ومنها ما يختص بأنواعها ما يرتبط بما يسمى بتعارض الولاءات والصراع بينها.

أولا: تعريف الولاء

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة و معنى سام و نبيل. فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء (Devotion) (Affiliation) (Belonging) . لإبائهم يعني ان إخلاصهم إليهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط (Commitment) (Cohesiveness) (Enticement) تجاه الغير.¹

ورد في معجم العربية الكلاسيكية و أن الولاء يعني المحبة والصداقة، القرب والقربة، و².

لحا يمكن تعريف " الإرادي الدائم، من قبل فرد ما تجاه قضية معينة، فيتصف الفرد بالولاء كان لديه القضية التي يتجه بولائه لها، وثانيا عندما يهب نفسه لخدمتها طواعية، والثا عندما يعبر عن هذا والتفاني للقضية، بطريقة عملية مقبولة وبخدمة القضية بصورة³.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2010، ص 278.
² يوسف محمد رضا، معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة، معجم القباني موسع في اللغة العربية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2006، ص 1743.
³ جوزايا روبيس، ترجمة الأنصاري احمد حسن، فلسفة الولاء، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2002، ص 39.

فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو كنهه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها.¹

عرف أيضا على أنه " شعور بالانتماء والمحبة ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له، ويصبح بذلك مسؤولا عنه ومتعلقا به ومتلاحما معه، تقوده إلى ذلك الطبيعة الإنسانية والفطرة لوكاته، فنظرا لكون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو بها.

بالانتماء الاجتماعي والاندماج بما يحيط به، وبدافع الفطرة التي تدفعه إلى حب الخير والبعد عن ما يقع الاندماج على شيء يحبه ويرى فيه الأهمية فيخلص فيه وينجزه بثقان كما يشعر بالمسؤولية تجاهه².

كما عديد والولاء، نذكر منها:³

Belonging	-
Faithfulness	-
Sincerity	-
Devotion-Dedication	-
Sacrifice	- التضحية
Love	-
Commitment- Ogligation	-

ثانيا: أنواع الولاءات

يعتبر الولاء من بين القيم و الأخلاقية السامية النبيلة التي يسعى أي نظام إلى غرسها بين أعضائه، حتى يتسنى له يتنوع باختلاف الجهة أو القضية الذي يواجهه.

¹ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2014، ص 03.

² فائزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمقراطية – دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس الصناعي، جامعة ورقلة، 2013، ص ص 114-115.

³ منحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 39.

وهذا ما يقودنا للقول بأن لواء الفرد يمكن أن يأخذ أشكالاً إيجابية يمكن حصرها¹:

1- الولاء الشخصي: Personal Loyalty

، في الحياة وثقافتها ، تنمي إليها...و يدخل

على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية)....

2- الولاء الديني: Religious Loyalty

لدين الذي ، وتؤمن به. ويزداد ، الديني كلما التزم ، وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

3- الولاء الوطني: National Loyalty

لموطن الذي تنتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد. ويزداد لواءك الوطني كلما ك

4- الولاء المهني: Professional Loyalty

بنة التي أصبحت عضواً فيها. ويزداد ، المهني كلما التزمت العمل بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه

5- الولاء المؤسسي أو التنظيمي: Organizational Loyalty

6- الولاء للعملاء: Client or Customer Loyalty

عمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع

تضح مما سبق ، عبارة ، والأحاسيس الإيجابية التي تتشكل لدى الفرد اتجاه موضوع أو قضية أو شيء ذو أهمية بالنسبة إليه، ي ل سلوكيات وتصرفات معينة ك العمل، والمسؤولية الذاتية، والافتخار والاعتزاز به، والتمسك والارتباط الذي يبديه ، أك ، المؤيدة

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 40.

تزايد

والنظريات المرتبطة بمجال إدارة وتنظيم مختلف جوانب المنظمة، بالا
، والأبحاث، التي كانت تصب في مجملها على كيفية الرفع من أداء وإنتاجية العامل.
فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية (1890-1930) بقيادة "فريدريك تايلور" "هنري فايول" "
بر" بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية للع
خلال اهتمامها بالتخصص وتقسيم العمل، والتسلسل الرأسي، والتنسيق، والتأكيد على القوانين والأنظمة
الرسمية، والتركيز على المكاسب المادية كأد
وتها بعد ذلك المدرسة السلوكية (1930-1960) التي ظهرت كرد فعل على أوجه
المدرسة الكلاسيكية، وتركيزها الكبير على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات باستخدام المنهجية
العلمية. فقد قام مؤسس حركة العلاقات الإنسانية "التون مايو" ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما
بين 1927-1932 والأبحاث " " "
أية اللجنة الأولى التي مهدت لقيام دراسات وأبحاث أخرى حول موضوع الولاء التنظيمي. حيث
هذه التجارب إلى الفرد شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، كما "
الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا
كما يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية¹. والتأكيد على
الدور الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في التأثير على اتجاهات و سلوكيات العاملين.
بعد ذلك قام مجموعة من الباحثين بمحاولات لدراسة الجوانب السلوكية والإنسانية
انبثق عنها "نظريات في هذا المجال كنظرية " "لعالم النفس الأمريكي " "
ونظرية ذات العاملين "لفريدريك هيرزبرغ"، وغيرها من النظريات التي ظهرت خلال تلك الفترة.
رقت سنوات الستينات بداية لاهتمام الكبير بأدب الولاء، و معروف غالبا بترجمة لكلمة
commitment التي يبدو لأدب عن طريق " " Foote، الذي استخدمه لدراسة
كيف يمكن للأفراد النشيطين البدء والمحافظة على خطوط العمل². هذه المرحلة
، بطرح العديد ، حوث التي تمحورت حول أهمية ، الإنسانية
ت مجمل هذه البحوث البحث عن العمل والمتغيرات التي تعمل على زيادة دافعية

¹ حسين حريم، _____، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 26.

² Brigitte Charles Pauvers et Dominique Peyrat Guillard, L'Implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?, XXIII ème congrès de l'AGR, Nancy, 2012, p 02.

الفرد لبذل مزيد من الجهد في سبيل رفع مستوى أدائه وإنتاجيته، ومنها عامل الولاء التنظيمي الذي له في إثارة دافعية الأفراد وتعزيز الاستقرار والثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين بها.

وبعد ذلك تزايد هذا الاهتمام خاصة خلال فترة السبعينات والثمانيات من القرن العشرين، حيث

نوقف الباحثون في البحث عن عوامل نمو و تطور الولاء التنظيمي فحسب، بل تجاوز الاهتمام تلك الحدود إلى محاولة تحديد النتائج المترتبة عنه، و العلاقة بين و بين عديد المتغيرات التنظيمية والشخصية . كدراسة " (Morrow, 1983) " " (Buchanan, 1974) " "بورتر وستيرز وموداي وبولييان" (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974) " جل وبيري" (Angel, Perry, 1981) وغيرها من الدراسات والأبحاث التي جرت حول هذا الموضوع معينة، أصبحت تمثل قاعدة أساسية تبنى عليها الدراسات والأبحاث الحالية.

وما لا يجب إغفاله

. فقد وردت كلمة الولاء لوحدها في سبعين موردا في القرآن الكريم، وهذا ما يدل على علو

ورفعة قيمتها. فالنظرية الإسلامية كانت السبابة لتناول هذا الموضوع، كما

من مختلف النظريات المقدمة من قبل الباحثين، كونها مستمدة من كلام الله سبحانه و وبالتالي ه سوء التقدير.

فنبينا محمد ﷺ، يعتبر نموذج ومثال يقتدى به ي وأرقى مستويات الولاء اتجاه الرسالة التي كلفه

: «يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني و مر في يساري على أن أترك هذا

الأمر حتى يظهره الله، أو اهلك فيه ما تركته».

ثانيا: مفهوم الولاء التنظيمي

المفاهيم المرتبطة بموضوع الولاء التنظيمي، و جب إزالة اللبس

والغموض الذي يكتنف مصطلحين مترادفين ومتكافئين هما مصطلح الولاء التنظيمي التنظيمي.

عديد ن الباحثين والدارسين ن كلا المصطلحين مترادفين، و

أكد احد الباحثين بقوله " أغلب البحوث، مفهوم الولاء التنظيمي (Loyauté Organisationnelle)

يستخدم كمترادف للالتزام (Commitment). ومن ناحية أخرى يقاس الولاء التنظيمي من خلال استبيان

موداي و"ستيرز" (Mowday & Steers, 1979) ن باسم استبيان الالتزام التنظيمي

(Organizational Commitment Questionnaire) (O.C.Q) "1. كما لاحظ الطالب من خلال

بحوث المنجزة حول هذا الموضوع ن عدد كبيرا من الباحثين في مجال الولاء و

اعتروهما كلمتين مترادفتين "commitment"، وهذا ما اعتمدت عليه هذه الدراسة*.

من كثرة المحاولات و بادات التي بذلت من قبل الباحثين والمفكرين حول موضوع

الولاء التنظيمي، م لم يتفقوا على تعريف محدد . ويعود سبب هذا التباين

نزعة لدى الباحثين بتعريف الولاء على وليس على المفهوم الحقيقي له.

ويعتبر "شيلدون" (sheldon, 1971) من بين الأوائل الذين قدموا تعريف حول الولاء التنظيمي.

إذ يرى بأنه "التقييم الايجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم"².

أ "هيربنياك" " (Herbiniak & Alutto, 1972) فقد عرفاه على أ "اتجاه الفرد نحو

المنفعة المدركة نتيجة المشاركة و"³.

"بوكنان" (Buchanan, 1974) نه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و

ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق "4. ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:⁵

1- الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر اي التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

2- المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement): من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3- الإخلاص (Loyalty): ر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل

¹ Mustapha Bettache, **les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée en milieu hospitalier québécois**, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre ès sciences (M.Sc) en relation industrielles, Université de Montréal, 2000, p ii.

* انظر الملحق رقم 03.

² زياد المعشر، **قياس وتحليل الولاء التنظيمي و ميدانية تحليلية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة نصف سنوية، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، المجلد 30، العدد 01، 2003، ص 166.

³ Hrebiniak Lawrence & Alutto Joseph, **Personal and Role related factors in development of Organizational Commitment**, Administrator Science Quarterly, vol 18, N04, 1972, p 555.

⁴ Bruce Buchanan, **Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization**. Administrative Science Quarterly. 19, 1974, p 534.

⁵ سليمان خلف الرواشدة، **الولاء التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007، ص 87.

ويعتبر التعريف الذي قدمه "بورتير" و"ستيرز" و"ماودي" (Porter, Steers, & Mowday, 1978) من بين تعاريف والتي سمحت بميلاد عديد الدراسات

الأخرى، حيث تم تعريف الولاء التنظيمي "قوة تطابق وارتباطه"¹.
فالفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء اتجاه منظمته يتصف بالـ
- قبول أهداف وقيم المنظمة والعمل لتحقيقها.

- الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.

- الرغبة بالبقاء في هذه المنظمة.

في حين يرى "ماير" "اليان" (Meyer & Allen, 1991) الولاء التنظيمي "بسيكولوجية تعكس بين الفرد و التي يعمل بها"³.

"روبنز" (Robbins, 1993) فيرى الولاء التنظيمي يعبر عن الحالة التي يكون فيها
وظف معروفًا من خلال منظمة معينة و بأهدافها ويرغب في الاستمرار في هذه المنظمة، ويعني
ولاء الموظف يؤدي ويكون الإيمان بأهداف

4.

"ماير" "هيرسكوفيتش" (Meyer & Herscovitch, 2001) بأنه "القوة التي تربط الفرد
بحركي"⁵.

كما تم توضيح مفهوم الولاء التنظيمي من قبل كل من " " " " (Thévent et Neveu, 2002) فكرة تعكس وتوضح العلاقة بين الفرد وبيئته عمله. فالشعور بالمنفعة، و
هو أساس وجود التزام قوي للفرد.⁶

¹ عويدة سلطان المشعان، الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد 33، العدد 4، 2005، ص 798.

² Don Hellriegel- John w. Slocum, Management Des Organisations, 2^{eme} Edition, Edition De Boeck Paris, 2006, p 76.

³ Sonda Daoud Ben Arab et Sana Masmoudi Mardessi, l'implication organisationnelle : levier pour la performance financiere ? – une étude dans le contexte tunisien, revue libanaise de gestion et d'économie, N° 06, 2011, p 04.

⁴ شاكر جار الله الخسالي، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. العلوم الإنسانية، مجلة سداسية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 06، العدد 01، 2003، ص 128.

⁵ Hassan Ballout, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: a study of Lebanese nurses, Arab Journal of Administrative sciences, Vol 19, N° 01, 2009, p 105.

⁶ Péoch Nadia et Ceaux Christine, les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé..., l'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au CHU de Toulouse, Recherche en soins infirmiers, 2012/1, N° 108, P56.

عرف أيضا بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الايجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها"¹.

كما تم ي . بأنه " الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد و

توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات التغيرات التي تحصل في المشاعر وظروف. فهو حالة شعورية تفرض طوعيا -
بالعمل في المند
افها وقيمها حتى ولو كان جزءا من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه
وقيمه الخاصة"².

من خلال استعراض التعريفات والمداخل المتنوعة المرتبطة بمفهوم الولاء التنظيمي

يمكن استنتاج أهم المقومات أو العناصر الأساسية التي يقوم عليها الولاء التنظيمي و :

- قبول أهداف و قيم المنظمة.
 - المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - درجة عالية من الانغماس في التنظيم.
 - الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في المنظمة لفترة طويلة.
 - الميل لتقييم التنظيم تقييما ايجابيا.
- بناءا على ما سبق، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه
- الاجابية التي يحملها العامل اتجاه المنظمة بسدة في قبول أهدافها وقيمها والإيمان بها، وفي حبه
الافتخار بالانتماء إليها، وفي حب المشاركة والتعاون و بأقصى طاقة
تحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من تغيير والتطوير التميز والرغبة الشديدة بالارتباط ،
والبقاء فيها عضوا فاعلا لفترة طويلة. ينبع
التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

¹ سليمان خلف الرواشدة ، مرجع سابق، ص88.

² سليمان فارس، ثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة نصف سنوية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 78.

ثالثاً: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

يتضح من خلال التعاريف السابقة المرتبطة بموضوع الولاء التنظيمي

أساسي : المدخل التبادلي (Exchange Approach)

(Psychological Approach)، والمدخل المعياري (Normative Approach).

1- المدخل التبادلي: ظهر هذا الاتجاه في فترة الستينات من القرن الماضي، حيث يركز

على التبادلية القائمة بين المنظمة و
بمعنى كل طرف في العلاقة يطلب من
بحيث تطلب المنظمة من موظفيها ،
تحقيق كمي و نوعي
ممكنة من إم بقيمتها و افها، وبالولاء و . وبمقابل ذلك يطلب
منظمتها بالمساهمة في إشباع ، و رغباته المختلفة، و ير بيئة ملائمة، ومنحه حوافز مادية
ومعنوية. و إليه "هربرت سايمون" " (Herbert Simon & Chester)
(Barnard, 1958) "التوازن التنظيمي" (Organizational Equilibrium) بين الفرد

كما ساهم في تأسيس نل "بيكر" (Becker, 1960) "ن خلال نظريته »

« (Side-bet theory) حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط ،
معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك. وبالنسبة للمنظمة فإن
الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن تكون فقدانه بعض
لمميزات والاقدمية واضطراب علاقته الشخصية في حالة تركه لها¹.

2- المدخل النفسي: ظهر هذا الاتجاه في فترة السبعينات من القرن الماضي حيث يرى هذا الاتجاه "أن
هناك ارتباط فعال للأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن
يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد وقلة تغيبهم وبقا،
التنظيم حتى سن التقاعد وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي نحوه"².

" (Buchnan,1974) " (Porter &)

" (Mowday, 1979) "ماوداي" (Mowday & al, 1982) " "

¹ صالح بن معاذ المعيوف، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السوري،
مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلة فصلية، جامعة الكويت، المجلد 28، العدد 107، 2002، ص 116.

² أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مجلة فصلية،

العام، مسقط، سلطنة عمان السنة 21، العدد 78، سبتمبر 1999، ص 49.

(Staw, 1977) الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو ذلك الشخص الذي لديه إيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في وال الرغبة في البقاء عضواً فيها.

3- المدخل المعياري (الأخلاقي): ظهر هذا المدخل في فترة التسعينات من القرن الماضي، حيث تبناه كل من " " "ماير" (Allen & Meyer, 1990) " " "ماير" (Meyer & Allen, 1991) " " "ماير" " " "سميث" (Meyer, Allen & Smith, 1993) ، هذا المدخل يعدا

للولاء التنظيمي ، البعد ، والذي يشير " الشعور بـ رة البقاء و

إخلاصي، أو لإتمام المشروع الذي يعتبر الفرد نفسه ملتزماً به.¹

إن هذا الاتجاه قائم على شعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الولاء المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة.

رابعاً: الولاء التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه

قد يحدث بعض التداخل بين الولاء التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه، و لذلك سنحاول زج التفريق بينه وبين كل من مصطلح: التنظيمي، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية.

1- الولاء التنظيمي والانتماء²

من يخلط بين (loyalty) (affiliation) ويعتبرهما ، .
ي حين يعنى وأحاسيسه الايجابية بالمحبة والنصرة لموضوع ما، ومن مظاهره السلوكية الحب والفخر، والاعتزاز، والبذل، والعطاء، والتضحية والمسؤولية والتوازن بين المصالح، والمشاركة، و متعدد العميق للعمل المتواصل والتميز بالحب والنصرة تجاه موضوع معين كالعقيدة، والوطن، والأسرة، والوظيفة، والجماعة. أما مفهوم الانتماء فيعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه ويتحدد سلوك الفرد اتجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العا يمتلكها.

¹ Prat dit Hauret Christian, **L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?**, Comptabilité-Contrôle- Audit, 2006/1 Tome 12, p 128.

² عن محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلة فصلية، جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001، ص ص 192-193. بتصرف.

فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي قد يتبعها مشاعر ايجابية أو سلبية من الحب والعتاء والرضا والقبول بين الوالي و الي. أي أن الولاء يتضمن الانتماء، بينما الانتماء لا يتطلب بالضرورة الولاء.

2- الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

لقد تم تعريف الرضا الوظيفي على " مشاعر الفرد اتجاه عمله".¹ يمثل مختلف الأحاسيس والمشاعر الايجابية التي تتشكل عند العامل نحو عمله أو وظيفته. فالفرق بين المفهومين هو الرضا الوظيفي ناتج من تقييم وتثمين محددة من الوظيفة، بينما الولاء التنظيمي هو ردة فعل متكاملة للمنظمة ككل. لذا فان الموظف قد يكون راضيا عن وظيفته لكن قد يكون غير راض عن المنظمة بشكل عام والعكس صحيح.² فمفهوم الولاء التنظيمي يعتبر مفهوما شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، هذا الأخير يمثل مفهوما اقل اس تشكيلا وزوالا مقارنة بالولاء التنظيمي، الذي يمثل موقفة نسبيا عبر الوقت.

3- الولاء التنظيمي و الروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية morale المزاج السائد أو الروح السائدة بين أفراد الجماعة أو أفراد التنظيم. فهي بذلك تشير إلى مجموعة المشاعر الايجابية للجماعة اتجاه بيئة و ، كما تشير إلى مشاعر الفرد اتجاه عم والنتيجة عن مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات . فالروح المعنوية "لا يمكن شرائها بالمال ولكنها شعور يتكون في كل فرد نتيجة لاعتبارات مادية ومعنوية كثيرة".³ بينما مف يشير قوة تطابق قيم و مع قيم و بالانتماء ل . ومن هنا يمكن ملاحظة⁴:

- يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظام في حين يركز مفهوم المعنوية على رغبة الفرد
إشبا .

- وجود المعنوية لدى يعني بالضرورة زيادة دافعتهم و في حين ان الولاء لا يربط بالضرورة بدافعية

¹ Stephen Robbins, Timothy Judge, Philip Gabilliet, **Comportements Organisationnels**, Pearson éducation, Paris, 2006, p 92.

² راشد شبيب العجمي، **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام و الخاص في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلة سداسية، جدة، المجلد 13، العدد 01، 1999، ص 56.

³ شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 147.

⁴ محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 246.

- إن المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم في حين أن الولاء يتصف بالديمومة وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعني انفصال المعنوية عن الولاء فالمعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للولاء.

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته

- لقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من قبل الباحثين والدارسين في الحديث، ويبرز ذلك من خلال العديد من الدراسات ولي للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص والمميزات المتفردة، وتي تميزه عن غيره من المفاهيم لحات السلوكية. كما أثبتت أيضا أنه "يمكن أن يساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة وفعاليتها"¹ لقدرته على التأثير على كثير من التغييرات التنظيمية كالغياب و دوران العمل، المعنوية، وحتى الشخصية منها، كالرضا والسعادة والارتباط الأسري.

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي

- يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمميزات يمكن إجمالها في:²
- متغير سلوكي ويمثل حالة غير
 - حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات و
 - كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو
 - ...
 - تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظم .
 - لولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
 - الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور الولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق المنتمين لها والعكس صحيح.

¹ Michael P O'Driscoll & Donna M. Randall, **Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment**, Applied Psychology: An International Review, volume 48, Issue 02, 1999, p 198.

² نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 426-427.

- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- لاء امتثال لما يتوقعه الآخرون و هو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معينة في الغالب، وللعادات والتقاليد الاجتماعية و العامة تأثير في التزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها.
- كما أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من الصب المرتبطة بالولاء التنظيمي، و

1:

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة وإنما يستدل عليه وسلوكات العامل.
- الولاء التنظيمي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى درجة الثبات المطلق إلا انه ثابت نسبيا بالنظر إلى التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.

يتضح ، للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص المترابطة و

متغير ذو عدة أبعاد، يعبر عن حالة نفسية تصف العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية لتأثير في إرادة ورغبة الموظف إزاء بقاءه و استمراره أو تركه للمنظمة. فالمقومات الخاصة بالولاء التنظيمي تستند على عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في تكوين الولاء، أي أن الشعور بالولاء يؤدي إلى تشكل قناعة مدركة وواعية بمتطلبات وشروط العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى مستوى الأداء بوب بصفة عامة.

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

تعود أسباب تزايد ام بموضوع الولاء التنظيمي جملة من النقاط، التي يمكن عرضها

فيما يلي:²

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من النواحي السلوكية، و . من المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹ احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 184.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 316.

- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- كما يمكن للمنظمة أن تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:¹
 - ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات و
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد و
- إتيها.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد و
- لمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزها ع
- بقاء هذه المنظمة و
- ، تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين و
- إبداعهم
- بم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى والفعالية.
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد - - -
- نصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر
- على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل
- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين،
- حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل
- يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح و
- مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي
- تغيير ممكن أن يكون ف
- ن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بـ ن أي ازدهار
- للمنظمة يعود عليهم بالخير و
- أيضا.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 49.

- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد و
- يرى بـ نظمات تعمل جاهدة لتنمية المشاعر والاتجاهات الايجابية للعاملين نحوها، نظرا للفائدة أو الأهمية الكبيرة لهذا العامل، والتي يمكن أن تتجلى من خلال ما يلي:¹
- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما للربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي تطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إذ وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكد الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و القومي في بلادهم.
- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب و نكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس ما ، التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.
- عديد والأبحاث موضوع الولاء التنظيمي بر في زيادة رغب الفرد في الاستمرار بالمنظمة وبالتالي التخفيض من معدل دوران العمل. فقد بينت إحدى الدراسة المرتبطة بموضوع إدارة الأفراد المتخصصين في تكنولوجيا من الموارد البشرية تواجه تحديا كبير . 2000، " تم تسجيل معدلات دوران عمل عالية تتراوح بين 20% 35% في هذا القطاع. ومع ذلك، فإن زيادة الولاء التنظيمي للمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات تمثل أداة رئيسية لتجنب فقدان الموظفين المتميزين في المنظمات."²

¹ محمد الصيرفي، _____، ص 246.

² Gutiérrez-Martinez Isis, **L'implication organisationnelle des professionnels de TI**, revue française de gestion, 2006/9-10, N° 168-169, p 143.

بالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. و أحد الأمثلة على ذلك ما قام به " Lee " (Iacocca) المدير التنفيذي لشركة "Chrysler" حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية.¹

ف أهمية الولاء التنظيمي عند هذا الحد، بل تمتد لتمس الحياة المهنية للفرد ونموه وتقدمه الوظيفي، الناتج عن جديته في العمل واجتهاده لتفاني فيه من أجل تحقيق أهداف الأمر الذي يسمح له بالحصول على وظيفة أفضل و سن من حيث العوائد والامتيازات، ومن حيث المكانة المهنية والاجتماعية.

ما يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي و نتيجة الإنتاجية لمنظمات التي يعملون بها. فالإنتاجية تعتبر مقياساً حقيقياً لتطور المجتمعات و ، ومفتاحاً أساسياً من مفاتيح التنمية والتقدم. وقد بينت مجموعة من الدراسات أن السر في تفوق اليابان على الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى كون القوى العاملة اليابانية أكثر ولاء لمنظماتهم من القوى العاملة الأمريكية.

ي ما سبق يمكننا القول بأن للولاء التنظيمي أهمية ، الغة في نجاح أي منظمة مهما كان شكلها أو طبيعتها. ، على قيادة كل ، فهم مضمونه ومعرفة الأبعاد المشكلة له، وكيفية تكوينه ومراحل تطوره، و ثم تطبيق واستخدام الآليات المناسبة والكفيلة بتنميته وتعزيزه بين أفرادها.

¹ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، تعريب و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، _____، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 218.

المبحث الثاني: أبعاد ومراحل تطور الولاء التنظيمي وطرق قياسه

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين منذ عدة سنوات، وذلك نتيجة لخصائصه والمميزات التي تميزه عن غيره من المصطلحات السلوكية من جهة، وأهميته البالغة وتأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد، انعكاسات إيجابية مستوى من جهة أخرى.

نتيجة لهذه الأهمية التي يكتسبها العديد والأبحاث بغرض يد الأبعاد المشكلة له، وتوضيح كيفية تشكله وتكوينه وتطوره، وتصميم أدوات ومقاييس لقياسه.

المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي

تعود جذور التفرقة بين أبعاد الولاء التنظيمي إلى الدراسة التي قام بها كل من " ربري" (Angel and Perry) التي تشير إلى أن الولاء التنظيمي يتضمن بعدين هما الولاء الوجداني وبقائي (الاستمراري)، إلا أن بعض الدراسات قد تعاملت التنظيمي كاتجاه ذو بعد واحد حين رأت دراسات أخرى أنه يتشكل من ثلاثة أبعاد رئيسية.

ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على أن الولاء التنظيمي عبارة عن بناء متعدد الأبعاد تحديد هذه الأبعاد، ويعود هذا التعدد في الأبعاد "ريتشرز" (Reichers) لعدة أسباب ، ومستويات ، حيث أن لكل مستوى داخل التنظيم ، معينة يحاول تحقيقها، وبالتالي فإن هذه مستوى لآخر.

وفيما يلي سنحاول تقديم مختلف لأبعاد المشكلة للولاء التنظيمي:

أولاً: مدخل "اتزيوني" 1961 Etzioni

يرى "اتزيوني" أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على الأفراد هي نابغة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة. هذا الاندماج أو ما يعرف بالولاء يمكن أن يأخذ ثلاث أبعاد هي:¹

1- الاندماج المعنوي أو الأخلاقي (Moral Involvement): وهو يمثل توجهها إيجابياً قوياً تجاه منظمة يعتمد على تدنويت وقيم ومعايير المنظمة، وعلى التوافق مع السلطة، ويم

¹ مختار وبسي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء وبالرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة دمشق، 2009، ص 108.

الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها ، لهذه المعايير . لذا فإنه يرى أنه من واجبه مساعدة المنظمة على تحقيق

2- الاندماج المصلحي (Calculative Involvement): هو يمثل علاقة اقل شدة مع المنظمة.

هذه العلاقة تعتمد بشكل كبير على علاقة التبادل التي تم بناؤها بين والمنظمة. بمعنى يصبحون ملتزمين تجاه المنظمة وعلاقة تبادل مفيدة عادلة بين مساهمتهم التي يقدمونها للمنظمة وبين المكافآت التي يحصلون عليها مقابل خدماتهم. بمعنى اندماج الفرد مع منظّمته يحدد مقدار ما تستطيع هذه المنظمة من حاجيات وذلك حتى يتمكن من يخلص لها ويعمل على تحقيق متبادلة بين الطرفين الفرد و

3- الاندماج الاغترابي أي الشعور بالاغتراب (Alienative Involvement): وهو يمثل الجانب

السلبى في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانيا: مدخل كانتور" (Kanter 1968)

ترى كانتور" التنظيمي أبعاد يجب توفرها في أي تنظيم حتى يتسنى له البقاء ، هذه الأبعاد¹:

1- الولاء المستمر: يعني التفاني من أجل بقاء للاستثمارات الشخصية والتضحيات

السابقة والتي تصبح مكلف أو مستحيلة حيل عنها.

2- الولاء التلاحمي: ويتمثل في الارتباط بعلاقات اجتماعية ،

مثل تنازلات عن علاقات اجتماعية عامة قديمة، المشاركة في احتفالات تزيد من

3- الولاء الرقابي: يتمثل في الارتباط بمعايير المنظمة التي توجه السلوك نحو الاتجاهات المرغوبة

الناتجة عن متطلبات لشجب المعايير العامة السابقة وإعادة صياغة ،

متعلق بالقيم التنظيمية.

¹ B. Pauvers et D. Guillard, op cit, p 03.

ثالثا: مدخل "ستاو" و "سلانيك" (Staw & Salanick 1977)

لقد حدد كل من " " "سلانيك" أبعاد الولاء التنظيمي في البعدين التاليين:¹

- 1- الولاء الاتجاهي (Attitudinal Commitment): ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء و
- 2- الولاء السلوكي (Behavioral Commitment): ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها.

رابعا: مدخل كيدون" (Kidon 1978)

يرى "كيدون" أن للولاء التنظيمي بعدين أساسيين هما:

- 1- الولاء الأدبي (الأخلاقي) (Moral commitment): ويقصد به تبني الفرد لقيم ، التنظيم واعتباره جزءا من قيمه و الشخصية.
- 2- الولاء المحسوب (Calculative commitment): ويقصد به ا ن وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

خامسا: مدخل "اوريلي" و "شاتمان" (O'Reilly & Chatman, 1990)

قام كل من "اوريلي" " " بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي هي:²

- 1- المطاوعة أو الإذعان (Compliance): وهي ارتباط مكافآت عرضية خارجية محددة. و يحدث عندما يتم تبني التوجهات والسلوكيات المرافقة لها من أجل كسب مكافآت
- 2- التقمص أو المطابقة (Identification): وهو ارتباط يركز على الرغبة في التلاحم مع . هذا يحدث عندما يقبل الفرد بالتأثير علاقة مرضية للإبقاء بالمؤسسة كما هي على

¹ سليمان خلف الرواشدة ، مرجع سابق، ص 88.

² محمد هادي هايف الحويلة، ظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اردن، 2006، ص 65.

3- التذويت (Internalisation): ويعني صفة ذاتية أو دمج الموضوع في النفس ليصبح أ. ارتباط متوقع من الانسجام والتطابق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة، ونذا يحدث عندما يتم ، بالتأثير ، لأن السلوكيات والتوجهات التي يتم تشجيع الفرد على تبنيها تكون متوافقة مع القيم الموجودة لديه.

سادسا: مدخل "ألن" و "مايير" (Allen & Meyer, 1991)

كل من " " "مايير" تصنيف حول أبعاد الولاء التنظيمي، حيث حددا ثلاثة أبعاد هي:¹

1- الولاء العاطفي: يشير إلى العاطفي للفرد مع المنظمة و لمباقة معها واندماجه فيها (بالأفراد يريدون ابقاء في المنظمة من خلال رغبة وإرادة قوية). حيث ن الفرد يعبر عن وايجابية نحو المنظمة.

2- الولاء المحسوب: يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة: ، يعتبرون البقاء أوفياء للمنظمة يمنحهم فرص من تركها ، الاستثمارات المادية وغير المادية التي سيفقدونها.

3- الولاء المعياري: ويشير إلى بالالتزام بالبقاء في

أو لاستكمال المشروع الذي بدأه .

1993 قام كل من " " "مايير" " ي " (Mayer, Allen, & Smith, 1993)

تحديث وتطوير المدخل السابق ل التعمق في عملية التحليل، وإدخال بعض الجوانب التي لم ، الأبعاد المشكلة للولاء التنظيمي كما يعتبر هذا التصنيف من أكثر التصنيفات قبولا وتداولاً لدى الباحثين والدارسين حول هذا الموضوع. حيث تم تحديد أبعاد الولاء التنظيمي بثلاثة أبعاد 2.

1- الولاء التنظيمي العاطفي، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات واء فيما يتعلق منها بالعمل ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه

¹ Caroline Vahe-Hennequin, Implication Organisationnelle et Structure en Réseaux, Les Cahiers du C.E.R.G.O.R, N° 03/03, Université Paris 1, 2003, p 06.

² شاكر جار الله الخسالي، _____، ص ص 129-130.

رض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين
ها كما لو كانت
جو أخوي يربطه بعمله.

2- الولاء التنظيمي المستمر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و
الممكن ، يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى
حيث ، تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة م
مة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في
عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا باس به من حياته في المنظمة أي تفريط
قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة كانت الاستثمار هذه غير قابلة للنقل
وبما الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، و
د يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى
الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في
أماكن أخرى.

3- الولاء الأخلاقي، ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و
م الجيد
الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في تحديد
ات وكيفية تنفيذ العم
ورسم السياسات العامة للمنظمة،
مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه
تنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه
البقاء في المنظمة.

ما يمكن ملاحظته حول هذه الأبعاد
كامل ببعضها البعض، كما
ا صلة مشتركة بينها، تتمثل في ذلك التصور الذي يرى ن الولاء التنظيمي عبارة عن حالة نفسية
تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها، إلا أن طبيعة الحالة النفسية تختلف باختلاف أبعاد
التنظيمي، حيث الموظف الذي لديه ولاء عاطفي ، اتجاه المنظمة ، سيستمر فيها نتيجة رغبة
ة قوية . الذي لديه ولاء مستمر قوي اتجاه المنظمة فإنه سيبقى فيها لأنه يحتاج إلى ذلك
أو نتيجة وعيه بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة. في حين الموظف الذي يمتاز بولاء معياري قوي فإنه
سيستمر بالعمل بها لأنه يشعر بأنه ملتزم أخلاقيا وأدبيا .

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي عملية . قام الباحثون بمجموعة من والأبحاث في هذا الصدد للتعرف على مختلف المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي، إلا أنه يتم الاتفاق على مراحل محددة. كل باحث يرى أن المراحل التنظيمي يمر بمراحل معينة. هذه المراحل يمكن عرضها . نظرة كل باحث كما يلي:

أولاً: "بوشنان" (Bochanan, 1974)

" " " بيحث خاص حول تطور ولاء المديرين لمنظماتهم حيث

التنظيمي يمر بثلاثة مراحل¹:

1- المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد التعيين الوظيفي مباشرة (فترة التجربة): مدة هذه المرحلة عام واحد، يحاول الفرد جاهدا خلال هذه الفترة إشباع . الأساسية التنظيم، فهو يحاول يتعلم يتناقش مع بيئة العمل الجديدة وفي هذه المرحلة يظهر الفرد :

- تكيف اتجاهاته تجاه التنظيم تكييفاً ملائماً.

- ما يتوقع منه (فهم التوقعات).

- نمو اتجاهاته تجاه التنظيم.

- تحديات العمل.

- ظهور الجماعات التلاحمية.

- الشعور بالصدمة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة العمل والانجاز: وتلي فترة التجربة، ومدتها تتراوح بين 2-4

يسعى الفرد فيها تأكيد مفهوم الانجاز لديه. ويمر الفرد في هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.

- ظهور قيم الولاء للتنظيم و

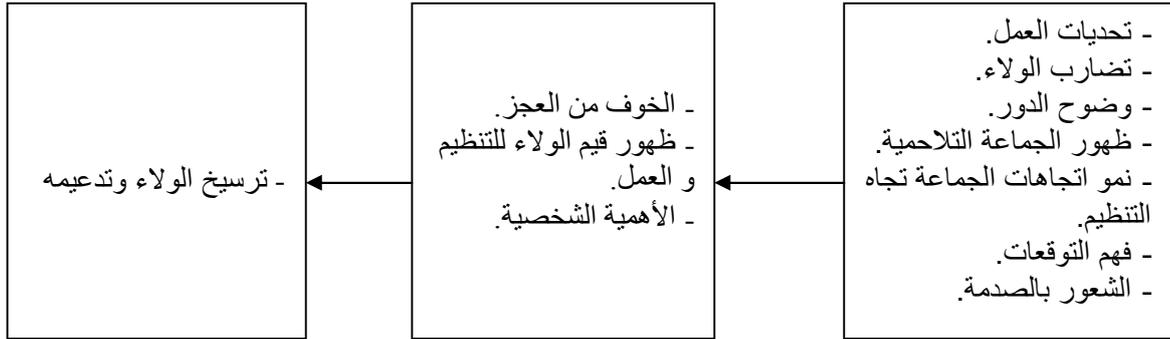
¹ محمد سرحان خالد المخلافي، مرجع سابق، ص 194-196.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة للالتحاق بالتنظيم

ما بعد ذلك. ففي هذه المرحلة تتعزز وترسم اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة للتنظيم، فتنقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

ويمكن توضيح مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب " من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور الولاء عند "بوشنان" (Bochanan)



المرحلة الثانية

() (التنظيم)

()

(فترة التجربة)

نر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 209.

ثانياً: "ستيرز" (Steers, 1977)

"ستيرز" ثلاث مراحل يمر بها الفرد العامل في تطور ولاءه التنظيمي، هذه المراحل هي:¹

1- **الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة:** هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة موظفيها.

2- **الطور الثاني: الولاء للمنظمة و تحديد مداها:** هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه

بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.

- مدى قبول الفرد لأن يكون

- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

¹ محمد سرحان خالد المخلافي، مرجع سابق، ص 196.

3- الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب: فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة. فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالاً أ أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

ثالثاً: "ولش" و "لافان" (Welsch & Lavan, 1981)

لقد حدد كل من " " " " التي يمر بها . حتى يصل إلى مستوى الولاء للتنظيم الذي ينتمي إليه في مرحلتين أساسيتين هما:¹

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organization Entry):

الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد بها تحقق رغبته و

2- مرحلة الالتزام التنظيمي (Organization commitment): وفي هذه المرحلة يكون الفرد

حريصاً على بذل الجهود الصادقة . جل تحقيق النج . انه يش . بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

رابعاً: 'مودي' و 'بورتر' (Mowdy & Porter, 1982)

أما الباحثان 'مودي' " " " 1982، فقد بينا أن تكوين

الولاء التنظيمي للعاملين في منظماتهم يمر بثلاثة مراحل زمنية متتابعة هي:²

1- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول و

التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك

ني يكتسبها في أشهر عمله الأولى ولتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

3- مرحلة الترسخ: ويتأثر مما يكتسبه الفرد م ولاءه وانخراطه الاجتماعي.

خ فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

¹ سليمان خلف الرواشدة، مرجع سابق، ص 91.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 210.

سابعاً: "محمد الصيرفي" (2005)

يرى "محمد الصيرفي" أن الموظف يمر بمجموعة من المراحل حتى يتشكل الولاء التنظيمي لديه حيث أن هذه¹:

1- الإدراك: ويعني أن الموظف أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال في احتياج إلى مزيد تستمر هذه المرحلة لمدة عام حياً يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم.

2- الاهتمام: وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة

3- التقييم: وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء.

4- التجربة: هنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل بتلك المنظمات.

5- الولاء: إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا يتولد لديه الشعور بالولاء التنظيمي.

ثامناً: "ديكسون" وزملاؤه (Dixon & al, 2005)

يرى "ديكسون" وزملاؤه أن عملية الولاء التنظيمي وفقاً للنظرية التقليدية تمر² المتتالية،

- المرحلة الأولى: تلبية فيها المنظمة احتياجات الموظف.
- المرحلة الثانية: بعد أن يتم تلبية حاجات الموظفين، يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة، بحيث تتم المقارنة بين المزايا التي يحصلون عليها من المنظمة، والتي يمكن أن يحصلوا عليها عند العمل في منظمة أخرى.
- المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا. يكونون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 248.

² فريدة زيني، _____، ص 15.

- المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة. مما سبق يتضح أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي، ؟ أن النموذج الذي قدمه " يعتبر من أهم النماذج المفسرة لمراحل تكوين ونمو الولاء التنظيمي أكثرها شيوعاً.

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي

- لتحرياً أفرادها في سبيل تحقيق أهدافها، وحتى يتسنى تحقيق ك، وجب على مسؤوليها أن يتابعوا تقييم نشاطها من حين لآخر مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، ومدى قوة التماسك والترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. وبالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة وجهود شاقة وفترة زمنية ه أهمية وفوائد كثيرة منها ما يعود على ومنها ما يعود على يعود على المجتمع ككل. هذه المزايا يمكن أن تتجلى كون:¹
- قياس الولاء يقدم للإدارة المؤشرات الدالة على مستوى الولاء وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياساً إلى فترات زمنية سابقة.
- قياس الولاء يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها كما تتعرف في الوقت نفسه على العاملين معها.
- قياس الولاء يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات العاملين- مشكلة دوران العمل- الغياب - إصابات العمل...و، التخفيف من حدتها.
- من نتائج قياس الولاء يمكن تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين ومن ثم تتمكن الإدارة من التغلب على أسباب هذا الخفض.
- قياس الولاء يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وفي نفس الوقت تحقيق نمطا من أنماط الاتصال يتمكن العاملين من خلاله من حاجاتهم بشأن العديد من السياسات و التي قد يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات الأعلى.

¹ محمد الصيرفي، _____، ص ص 260 - 261.

إن معرفة اتجاهات العمال نحو منظماتهم ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة. كما أن سؤال العمال بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم نحو ساتهم قد لا يقدم نتائج مفيدة، لأن الأشخاص غالباً لا يريدون الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح عن ذلك فإن الموقف قد يكون معقد بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه. على أي منظمة أن تعمل جاهدة على قياس ولاء عمالها، باستخدام مقاييس موضوعية أو مقاييس ذاتية، أو استعمال الاثنين معا حتى تتوصل المنظمة إلى نتائج أكثر دقة.

أولاً: المقاييس الموضوعية

ر المقاييس الموضوعية من بين " رق البسيطة و بحيث يحلل عدد من من درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. : رغبة الفرد في البقاء في المنظمة العاملين، الغيابات عن العمل ، تسببه في ت، والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة الحوادث في العمل... . ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.¹ كما يمكن الاسترشاد بمستوى الولاء التنظيمي للأفراد من خلال الآثار السلوكية للعاملين

وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة الدالة عن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد:²

- مدى اندماج الفرد مع المنظمة.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام.

- مدى الرغبة في البقاء في المنظمة.

إن ما يميز هذه المقاييس شاملة حول مستوى الولاء التنظيمي

في حين لا تمنحنا بيانات تفصيلية ودقيقة حول الأسباب الحقيقية التي تقف وراء

؛ أو انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للأفراد، وهذا ما يستوجب استخدام المعايير الذاتية.

¹ زيد منير عبوي، _____، ص 220.

² فريدة زيني، _____، ص 31.

- مقياس " " (Bcchanan, 1974) الذي طور من خلال تجميع جزء الاندماج الذاتي من مقياس " " 1970، يتكون من (ست فقرات)، وجزء الارتباط من مقياس " " "كجنر" 1965 وتشمل (ست فقرات) أخرى، بالإضافة إلى جزء ثالث عن درجة الارتباط Loyalty يث تم وضع سلم للإجابة مكون من سبع درجات.¹

- مقياس "مارش" و"مناري" (Marsh & Mannari, 1977) الذي قدم مقياسا للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) و يتكون من (4) فقرات. وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيزه، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل و وأخيرا إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.²

- مقياس "ماير" " " (Meyer & al, 1991) لذي يتمحور حول ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد ، والمعيار، حيث يتكون من 18 فقرات لكل بعد. كما أن هذا المقياس أصبح اليوم المقياس الأكثر تداولاً.³

2- المقابلات

ف المقابلات للوصول إلى الشكل النهائي لوصف أبعاد الولاء وتنقسم إلى مقابلات فردية، وأخرى جماعية. ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب والأدوات شيوعا واستخداما لقياس اتجاهات الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها، ويرجع سبب ذلك إلى:

- يمكن استخدامها في الحالات التي يصعب فيها استخدام الاستبيان.
- فر عمقا في الإجابات لإمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة.
- تستجر معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها بأي طريقة أخرى لأن الناس بشكل عام يحبون الكلام أكثر من الكتابة.
- لإجابات من معظم من تتم المقابلة بهم.

كما أن نجاح وفعالية المقابلة الشخصية كأداة لقياس مستوى الولاء التنظيمي للأفراد، تتوقف على اح عملية الاتصال بين الطرفين، و إت اللغوية والفكرية للمرسل، وعلى مدى استجابة المستقبل لذلك.

¹ ضحى فائق عبد الحليم الحديد ، _____ ، ص 45.

² خضير نعمة و آخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلة شهرية، عمان، العدد 31، 1996، ص 78.

³ Marc Demery-Lebrun, la Mesure de l'Implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution, HAL archives-ouvertes. Fr, 2007, p 08.

3- الملاحظة المباشرة

يعتبر هذا الأسلوب مفيدا جدا بالنسبة للمواضيع ذات الصلة بالاتجاهات والسلوكيات وتحديد مستوياتها على غرار الولاء التنظيمي، وذلك باعتبار أن الأداتين السابقتين قد تمنح بيانات لا تعكس واقع هذه الاتجاهات والميولات التي يكنها الأفراد نحو منظماتهم. وهذا ما يمنح هذه لطريقة عدة مزايا نذكر منها:¹

- الحصول على بيانات أكثر واقعية قياسا بالأسلوبين السابقين، نتيجة غياب عامل الضغط والرقابة

- ، إذ يمكن للشخص أخذ نظرة عامة بمجرد ملاحظة سلوكا

- تنفرد في الحصول على بيانات لا يمكن توفيرها بطريقة أخرى، كما توفر بيانات كمية ونوعية في

إن قدرة المنظمة في تقدير وقياس مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها، يتوقف على المزج بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية للوصول إلى نتائج حقيقية، تعكس بشكل سليم واقع هذه مقارنة هذه المعدلات و والمستويات بين مختلف وظائفها أيضا مع منافسيها في السوق من أجل تحديد موقعها بالنسبة إليهم.

المبحث الثالث: النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي

لم يدفع الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي الباحثين والمفكرين بالتوقف د تحديد فكري ونظري مرتبط بمفهوم الولاء التنظيمي وبيان أهميته وأبعاده ومراحل تطوره فقط، بل امتد أيضا للبحث المتغيرات التي من شأنها المساهمة في تكوينه وتشكله وتنميته من جهة، وعن الآثار و المترتبة جهة أخرى، بناء نماذج تعكس ومخرجات الولاء التنظيمي حسب نتائج كل دراسة.

كما اتفقت معظم هذه الدراسات على الدور الذي تلعبه الحاجات في الحفاظ على بقاء واستمرار العامل، من خلال قدرة التنظيم على إشباع وتلبية حاجاته وهذا ما دفع الكثير من المفكرين للخوض في هذا الموضوع، حيث " إليه ابراهم ماسلو في نظرية سلم الحاجات، كذلك نظرية " "

¹ عن نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 19. بتصرف.

(Porter) ونظرية " (Alderfer) اللتي بحثا في قضايا الانتماء و¹، بالإضافة إلى نظريات أخرى اهتمت بهذا على غرار نظرية الحاجة للانجاز ونظرية تحديد ونظرية العدالة، ونظرية Z وغيرها.

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

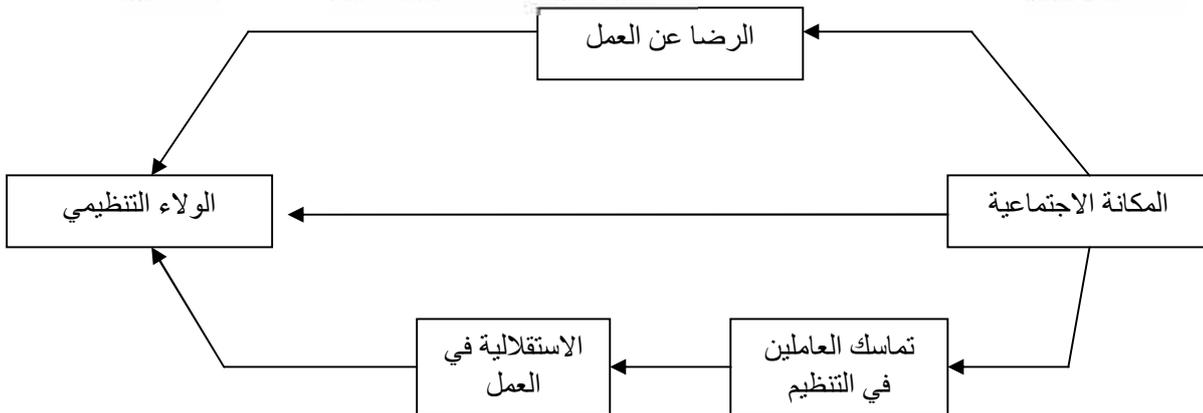
نتيجة تزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي، قامت مجموعة من الاجتهادات من طرف عديد الباحثين للوصول إلى تحديد العوامل التي تساهم في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي للعاملين، وكذا أو النتائج المترتبة . ت النماذج المقدمة من طرف الباحثين تبعا لتعدد الد : فيها هذه الدراسات. وفيما يلي عرض لأهم هذه :

أولا: نموذج روبرت مارش و"ماناري" (Robert March & Manari, 1977)

لقد قام الباحثان "روبرت مارش" و"ماناري" بتقديم نموذج يبين العوامل ال تكوين وتنمية مستوى الولاء التنظيمي عند الأفراد العمل في بعض المنظمات اليابانية. فحسب الباحثان تتمثل هذه العوامل في المكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي حسب "مارش" و"ماناري"



ر: زيد منير عبوي، مرجع سابق، 211.

: قام الباحثان بتحديد مجموعة من العناصر المساعدة على تكوين وتنمية الولاء التنظيمي، ومدى انعكاسه على دوران العمل، كما أشارت هذه الدراسة أيضا إلى وجو

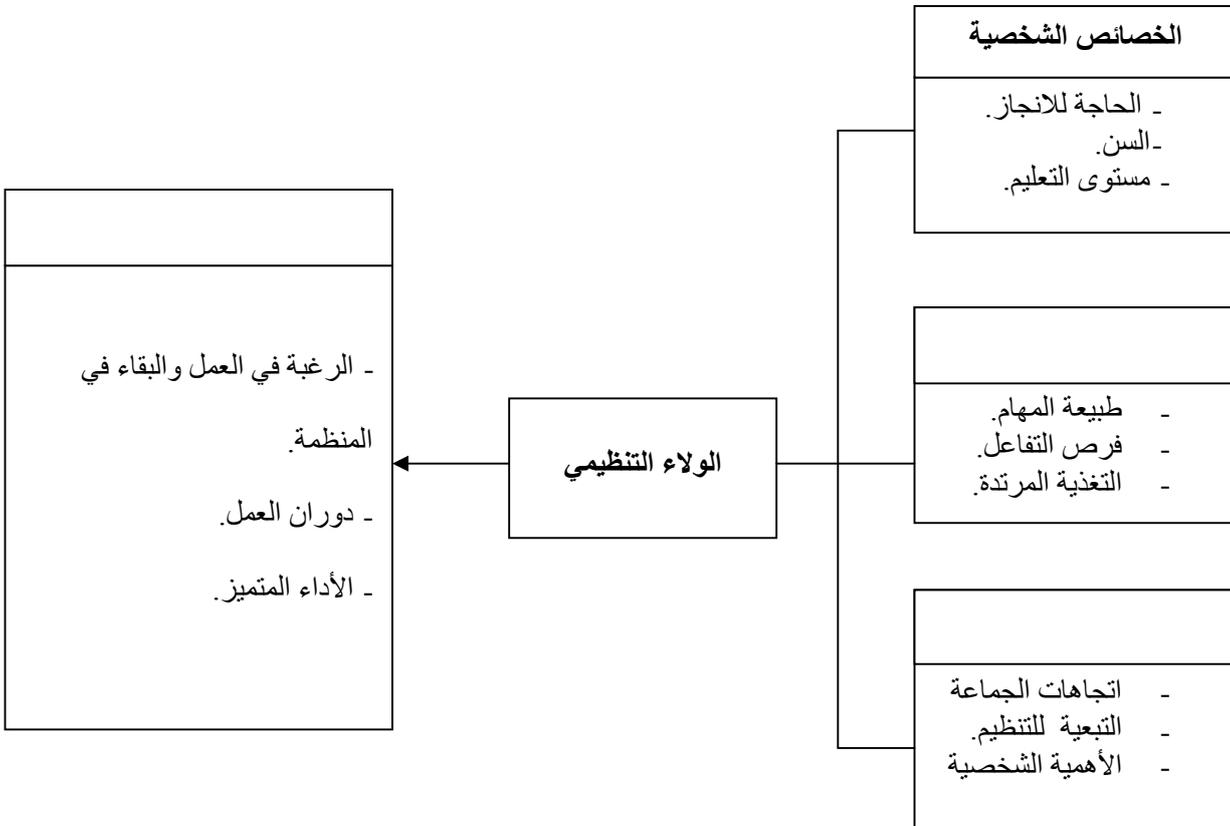
¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126.

منخفض ناتج عن مستوى ولاء تنظيمي مرتفع في مجتمع الدراسة. إلا أن ما يعاب
عدم الإشارة إلى المتغيرات التنظيمية الأخرى . كثيرا بالولاء التنظيمي، كمستوى الأداء
والإنتاجية، والروح المعنوية للعاملين.

ثانيا: نموذج "ستيرز" (Steers,1977)

يرى "ستيرز" ، الولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح تتشكل مدخلاته من
خبرات العمل، حيث تتفاعل هذه العناصر مع العناصر المختلفة
ممكن أن تأتي من البيئة الخارجية، ويتمثل التفاعل في الولاء التنظيمي، والذي ينتج عنه مجموعة من
المخرجات تتمثل في الرغبة بالعمل والبقاء في المنظمة، و بين علاقات اجتماعية بالمنظمة، تحقيق
متميز من طرف العامل. وتتوقف فاعلية المخرجات وكفاءتها على كمية ونوعية المدخلات وطبيعتها
وطبيعة التفاعل بين ما. ويمكن عرض نموذج "ستيرز" من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج "ستيرز" حول مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي



Source : Mostapha Bettache, **op cit**, p 33.

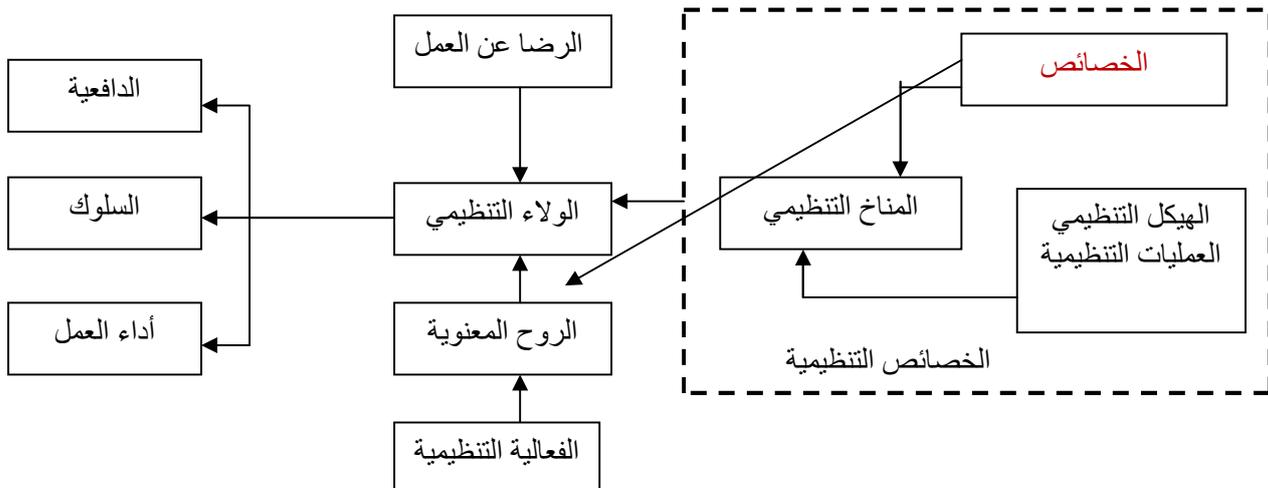
لما هو معروف ، يأتون ، البيئة الخارجية هم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس جميعها تتفاعل مع . تؤدي في النهاية تشكيل اتجاه كون سلبية أو ايجابية. فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهود والتعاون. أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الالذي يظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعاون، انطوائي، عدائي، لا مبال غير مخلص، وعديم الانتماء.

ثالثا: نموذج "ديكوتيز" و "سمرز" (Decotis & Summers)

الباحثان "ديكوتيز" " " فقد قدما نموذج يبين العوامل التي تساهم في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي، بالإضافة ، في شكل نظام مفتوح تتكون مدخلاته من العناصر التالية: الخصائص التنظيمية (الشخصية، الهيكل التنظيمي و العمليات التنظيمية، المناخ التنظيمي)، بدورها مع كل من الفعالية التنظيمية، الروح المعنوية، بتشكيل اتجاه للا . أما مخرجات هذا النظام فتشمل كل من الدافعية ، كما و .

ويمكن عرض هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج "ديكوتيز" و"سمرز" حول مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي



رابعاً: نموذج "انجل" و"بيرى" (Angele & Perry, 1983)

كل من " " و"بيرى" Angele & Perry نموذجاً حاولوا من خلاله تحديد الولاء التنظيمي للأفراد لك اعتماداً على النماذج السابقة يث قا بتصنيف هذه نموذجين رئيسيين، الأول يعتبر الفرد كأساس لبناء الولاء التنظيمي، في حين يرى تكوين الولاء التنظيمي .

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يقوم على فكرة مفادها

التنظيمي يبني على الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي

الاتجاه، و يكون هذا ال عيا. نه ينظر

خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم و نبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فان هذا

لنموذج يركز على ما يحمله من خصائص شخصية

يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحد ا مستوى ولاء .

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج العمليات التي تحدد الولاء

التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها. لذا فان الفرد

في هذه الحالة ينظر إليه ، أن لديه بعض الحاج ، التي يحضرها معه

في سبيل تحقيق هذه لا يمانع يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في

تقوم المنظمة بتلبية حاجاته ، أي أن العملية هنا عملية تبادلية (Exchange)

بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي (Psychological

Contract الذي إليه "كوتتر" (Kotter, 1973) هذا العقد يضمن مجموعة من

غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين -

أن تؤدي بأي شكل من الأشكال هذه المنظمة. وبالتالي

إن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد، وتعالج بها حاجاته هي في الآلية

د أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها.¹

¹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 42.

خامسا: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تبر مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس بدراسة وتحليل المنظمات، وتوجهها جديدا لفهم وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، حيث قامت ببناء نموذج متميز من حيث فلسفته، قائم على أساس أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم والمبادئ والمعتقدات والأعراف والمعايير السائدة في لمنظمة تعد المكون الأساسي لتنمية الولاء التنظيمي للأفراد، نتيجة تبني جميع أفراد التنظيم نفس القيم والمبادئ والأهداف التي تسعى قيادة المنظمة لتحقيقها.

ويتضمن الولاء التنظيمي، حسب وجهة نظر نموذج الثقافة التنظيمية، توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. لذا فان ولاء الموظف للمنظمة يعتبر عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضاء الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء. ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي لر والتضحية إذا

تستطيع أن تستخدم هذا الولاء كأسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن الموظفين الموالين لمنظماتهم غالبا ما يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة في أنشطة المنظمة، فضلا عن اعتبار الانصياع لقرارات المنظمة نوع من الالتزام الأخلاقي أكثر من كونه قيادا وظيفيا أو نوعا من الإكراه أو الإجبار.¹

سادسا: نموذج "أيمن المعاني" 1996

بر النموذج الذي قدمه "أيمن" ن بين أ

التنظيمي، حيث قام بمحاولة حصر جميع المتغيرات و من شأنها المساعدة على تكوين وتشكيل وتنمية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين (مدخلات الولاء التنظيمي)، والمقدر عددها حسب ب 14 عامل. كما قام أيضا بمحاولة تحديد جميع الآثار أو النتائج المترتبة عن المستويات العالية من ولاء م (مخرجات الولاء التنظيمي)، والمقدر عددها حسب ب 08 .

والشكل التالي بين مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي وفق النموذج الذي اقترحه هذا الباحث:

¹ عبد الرحمن احمد محمد هيجان، _____، ص ص 42-43.

الشكل رقم (06): نموذج "أيمن المعاني"



: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع)، ياسين للخدمات الطلابية،

والجدير بالإشارة، أن هذه النماذج تساعدنا كثيرا على فهم وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، وبذلك فهي تمد القادة والمسؤولين بمختلف الآليات والأدوات التي من شأنها المساهمة في تنمية وتعزيز مستويات التنظيمي لأعضائها، كما أنها تمنح بعض الحلول للعديد من المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات، وفي مقدمتها التسرب الوظيفي، والغياب والتأخر، وانخفاض مستويات الأداء.

المطلب الثاني: نظريات المحتوى المفسرة للولاء التنظيمي

تشير نتائج الدراسات أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها، لأنها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته، وإن خلال الراتب الذي يتقاضاه. ويرى كل من " راسيمون" (March & Simon) أن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية.¹

فالتنظيم الذي لا يساهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - غلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.² فيما يلي عرض لنظريات المحتوى التي حاولت تفسير :

أولا: نظرية تدرج الحاجات

يعتبر " (A. Maslow) أحد علماء النفس الأوائل الذين حاولوا دراسة ظاهرة الدافعية لدى الإنسان، حيث قدم 1943 نظريته حول تدرج حاجات الإنسان، 1945 خلال كتابه الموسوم "الحافز والشخصية"، باعتبار أن الحاجة هي "حالة داخلية ديناميكية تثير الرغبة بتحقيق نتيجة مسطرة"³.

حدد ماسلو خمسة أنواع عامة للحاجات مرتبة ب أهميتها وأولويتها في شكل هرم، الحاجات الأكثر أساسية (الحاجات الدنيا) أعلى مستوى ك ي :

¹ عبيد بن عبد الله العمري، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي و الوظيفي و الفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مجلة نصف سنوية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2004، ص ص 127-128.

² زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 212.

³ S. Robbins, D. DeCenzo , P. Gabilliet, Management: L'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson éducation, Paris, 2006, p 287.

- 1- الحاجات المادية (الفسولوجية): الأساسية يعمل إشباعها غيرها، الحاجات الأساسية التي لا غنى عنها، الدافعية كالماء والمأوى
- 2- حاجات الأمان والضمان: يظهر بعدما يتم إشباع ، الفسولوجية بدرجة مرضية، حيث : بالأمن ، وبالتالي : للحماية المادية، وهذا بالمطالبة بتحسين مستوى العمل، من خلال أنظمة الأمان الصناعية والسلامة المهنية والتأمينات الاجتماعية.
- 3- حاجات الحب والصدقة (الاجتماعية):¹ ما يتم إشباع الحاجات الفسولوجية و تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاج وتزداد أهميتها كداف . وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء . علاقات يحيطها التعزيز والود. كما تمتد الحاجات الاجتماعية ، محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية. من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه من خلال الهيمنة و الجماعة التي ينتمي إليها.
- طبيعية يمكن من خلالها يشبع الفرد حاجاته الاجتماعية، كما ، سيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة و نظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والحفلات والرحلات يمكنها جميعا أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.
- 4- حاجات الاحترام: بان ورغبته لتكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته، حيث تنقسم هذه الحاجات إلى نوعين رئيسيين هما:²
- الأول يتمثل في الرغبة في القوة، والانجاز، والاستقلالية والحرية.
 - الثاني يتمثل في رغبة الحصول على السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك تقديرهم، ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والحماس بالأهمية و
- 5- حاجة إلى تحقيق الذات: وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، حيث " تمثل هذه لرغبة لتحقيق الذات وهي أعلى تصنيف في الحاجات. وتتعلق بتطوير إمكانياتنا الكامنة وزيادة

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 142-143.
² ناصر محمد العديلي، التنظيمي: منظور كلي، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص 155.

كفاءتنا وأن تصبح شخص أفضل. ولكن تلبية الحاجة الذاتية الحقيقية في المنظمة من خلال تزويد الناس بفرص للتميز و ، الحصول على التدريب لواجبات التحدي و "1. رغم الشهرة التي لاقتها نظرية تدرج الحاجات باعتبار جة إشباعها قد تختلف من مجتمع ن، والمنصب الذي يوجد فيه كل شخص. ذلك نتيجة

ثانياً: نظرية ذات العاملين

نظرية ذات العاملين من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً ورواجاً من قبل الباحثين و ممارسين، صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج الحاجات، وبنيت عليها بشكل كبير. رحبها "فريدريك هيرزبرغ" "سنيدرمان" (Frederick Herzberg, Mausner, Snyderman) الموسوم "بالدافعية في العمل" عام 1959م، في الأبحاث 200 إحدى ركازات. حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود مجموعتين مستقلتين ، 2.

1- مجموعة العوامل الدافعة Motivator Factors: (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل الجيد من للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها. ومن هذه العوامل التقدم Advancement، والمسؤولية Responsibility Achievement الآخرين احترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد .Recognition

2- مجموعة العوامل الصحية (الوقائية) Hygiene Factors: وهي العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالعمل كسياسات المنظمة، نمط ، نمط والعلاقة بين ضمان الوظيفة، والمركز الوظيفي. طبيعة العينة التي ، "نظرية هيرزبرغ" أبحاثه. بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز و _____ ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 59.
² احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 221-222.

بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة ، ناية عند هيرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.¹

ثالثا: نظرية الحاجة للإنجاز

نم عالم النفس الأمريكي "دفيد ماكلياند" (David McClelland)

نظرية الحاجة للإنجاز 1967م، بعد القيام بمجموعة من التجارب تحديد

2.

- 1- الرغبة إلى الانتماء، أو الرغبة بإقامة وبالمحافظة على العلاقات الحميمة مع الغير.
- 2- أو الرغبة بالقيام بأقصى جهد وأكثر فاعلية، بحل المشاكل أو بالسيطرة

3- الحاجة إلى السلطة، أو الرغبة في ممارسة قوته على غيره، بتأثير سلوكه أو في كونه مسؤول.

ويرى "ماكلياند" أن هذه الحاجات تختلف من شخص

بعض الأفراد يولون أهمية كبيرة لحاجات الإنجاز، وآخرون قد يعطون أهمية لحاجات الانتماء على غيرها من الحاجات وهكذا. فالأفراد الذين تكون لديهم شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز من ثم يندفعون وراء المهام . الأفراد الذين لهم حاجة

شديدة للانتماء فإنهم يرون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون . في حين الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز

إنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي و حيث ي
بقدرتهم على تحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات.

رابعا: نظرية الدرفير (ERG) (Alderfer)

للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهودا للحد من

عيوب هذه النظرية، وكان من بين "الدرفير" (Alderfer, 1972) الذي اقترح نظرية تختلف

عن نظرية ماسلو في أربعة نقاط رئيسية هي:³

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، _____، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 437.

² John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, **Comportement Humain et Organisation**, 3^e Edition, Editions du Renouveau Pédagogique, Québec, 2006, p 153.

³ Claude Levy-Leboyer, **La Motivation dans l'Entreprise Modèles et Stratégies**, 02^e édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p p 41-42.

1- 03 ، أساسية :

- الحاجة للبقاء Existence

- Relatednes

- Growth

، سميت نظرية الدايير بنظرية "ERG"

2- حاجات الثلاثة ليست مرتبة في سلم، وإنما مرتبة من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية.

3- هذه الحاجات يمكن أن تتشكل و ؛ بع

تتالي للحاجات الذي طرحه ماسلو ليس ضروري.

4- كل فرد في العملية يمكنه الانتقال بين هذه الحاجات في كلا الاتجاهين صعودا ونزولا، بحيث

يمكن أن يتجه إلى الأكثر مادية أو الأكثر حسية.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدم

من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل، وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة ،

محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين و هو مدى قدرة التنظيم على إشباع م ورغباتهم.

المطلب الثالث: النظريات المعرفية المفسرة للولاء التنظيمي

تهتم النظريات المعرفية ، أيضا بالنظريات العملية بتفسير الطرق التي يختار فيها الفرد

نمط سلوكي معين من بين العديد من السلوكيات بهدف إشباع حاجة معينة. كما تركز على الكيفية

يمكن من خلالها الفرد تحديد خياراته لئلا أقصى جهد ممكن، بالاستناد إلى تفضيلاته والمكافآت

تمنحها المنظمة، والنتائج المتوقعة للقيام بالعمل المطلوب. ومن هذه النظريات نجد:

أولا: نظرية التوقع (Vroom, 1964)

تفرض هذه النظرية لإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي

سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي أسسها "فيكتور (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء

عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه

عوائد.¹ كما أن الأفراد وفق هذه النظرية يندفعون نحو زيادة مجهود

هذه الجهود سوف تمنحهم مكاسب وعوائد ايجابية تساهم في تحقيق أهدافهم.

¹ احمد ماهر، _____، ص ص 148-149.

وبصفة عامة فان نظرية التوقع ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية متمثل في:¹

1- جهود الفرد Efforts وعلاقتها مع مستوى الأداء المدرك. Performance.

2- مستوى الأداء وعلاقته مع النتيجة المقصودة (أي توقع الحصول على نتيجة) outcome.

3- التكافؤ (Valence)، أي مدى قدرة النتيجة على حث الفرد وتحفيزه معبرا عنها بدرجة ولاء الفرد للعمل أو القوة التي يبذلها اتجاه النشاط.

فسلوك وتصرف الفرد وفق هذه النظرية يتوقف على تصوراته وتحليله للبدائل الـ

ومن ثم الموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من هذه البدائل. فالفرد يسلك

لسلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر عائد ويجنبه الخسارة. ن هذه النظرية تؤكد على

دافعية الفرد تعود ، التوقع بأ ، ستؤدي تحسين مستوى الذي سيؤدي بدوره

المكافأة التي يطمح إليها

ما ميز هذه النظرية هو أبعاد جديدة لم يتم تناولها من قبل، والتي وجب مراعاتها

عند وضع وتطوير ، بالأفراد الربط بين قدر

كعوامل أساسية لرفع مستوى أدائه، والتعرف على درجة تفضيل العاملين للأنواع المختلفة من الحوافز، من

ثانيا: نظرية بورتير و لولر (Porter & Lawler, 1968)

بعد أربعة سنوات تقريبا من قيام " " (Vroom, 1964) بنشر نظريته وأفكاره

كل من " " (Edward Lawler) لييمان ، " (Lyman Porter) 1968

صياغة جديدة لنموذج/ نظرية فروم. يضيف النموذج الجديد متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله،

حيث يتحدد رضا العامل بموجب النموذج الجديد بمدى تقرب العوائد/النتائج المحققة فعليا للعامل مع

/ تي يعتقد (العامل) بأنه يستحقها فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء و

أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد

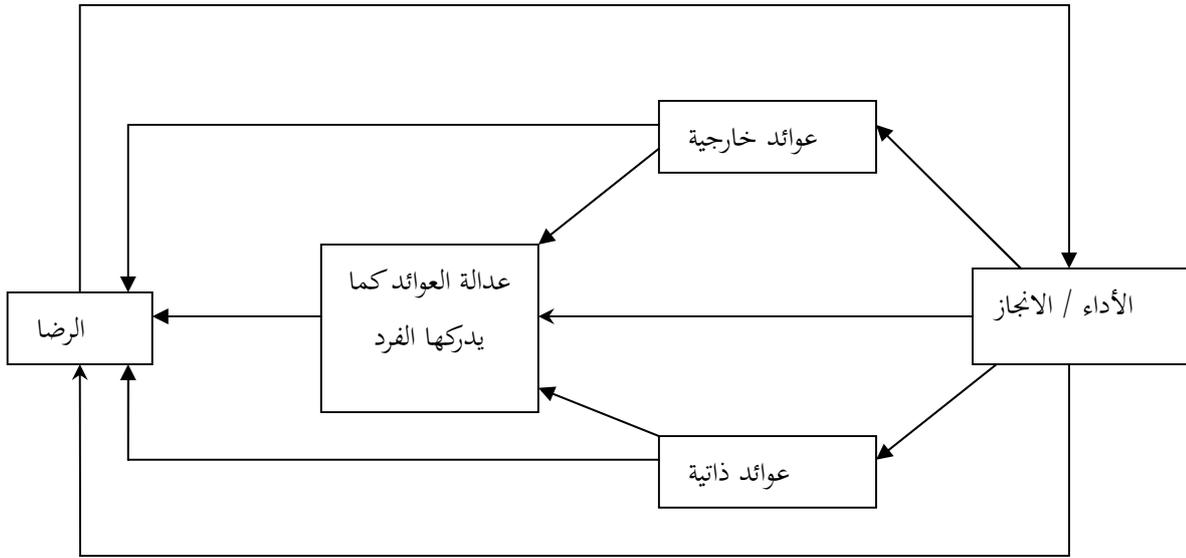
النشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد منصفة) فسينشأ عدم الرضا الذي

يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، ومن ثم يسعى إلى البحث عن عمل آخر أكثر عدلا و

والمكافآت. و للتوضيح كثر يمكن عرض النموذج التالي لنظرية " " " " :

¹ إحصان دهش جلاب، _____، ص 228.

الشكل رقم(07): نموذج مبسط لنظرية "بورتر" و"لور"



: حسين حريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) والتوزيع،

2004 124.

فمشاعر الفرد اتجاه ا اتجاه المنظمة تتوقف على المقارنة بين مقدرات العوائد والمك

التي يتحصل عليها العامل، والعمل و هـد المبذول من طرف هذا الأخير. و

الأفكار التي يقوم عليها الاتجاه التبادلي للولاء التنظيمي، فالمنظمة تطالب الفرد بتقديم مستوى معين ،

لجهد، وبالمقابل فان الفرد يطالب منظمته بالحصول على عوائد.

ثالثاً: نظرية العدالة (Adams, 1963)

أرسيت دعائم هذه النظرية من قبل عالم النفس الأمريكي "جيف ستاسي" (Jeff Stacey)

(Adams 1963م، حيث تقوم هذه نظرية على مدى شعور العامل بالعدالة ،

معاملة المنظمة له مقارنة بمعاملاتها للأفراد الآخرين العاملين بها من جهة، وفي ، أخرى

ة أخرى.

ويرى " (Adams) " ينظرون ، العدالة من زاويتين ، داخلية (تناسب العائد

) والأخرى (تناسب العائد والجهد المبذول من قبل الفرد مع العائد والجهد

ة أخرى). وهنا نرى " (Adams) " قد بنى وجهة نظره على

هناك نقطة توازن بين المدخلات والمخرجات يؤمن بها سوف يحاولون جاهدين

فإذا كان الفرد يستلم يتجاوز الجهد الذي يبذله عندها سيحاول بذل المزيد

حالة التكافؤ بين أنه سيعمل على تحسين جودة

الذي يستلمه هو اقل من الجهد ()

ست نتائج سلوكية محتملة حددها " (Adams) وهي: التغيير في المدخلات () يخفض من مستوى جودة العمل وكميته، (التغيب عن العمل)، التغيير في المخرجات، التشويه في المدخلات والمخرجات، ترك مكان العمل، التأثير الآخرين، تغيير موضوع المقارنة.¹

ت هذه النظرية العامل بالعدالة والمساواة من شأنه أن يؤثر سلبا على سلوكيات وتصرفات الفرد العامل، كأن يقلل من الجهد أو الوقت المبذول في العمل، أو التفريط في جودة المنتج الذي ينتجه، أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان آخر يحقق له الإحساس بالعدالة

رابعا: نظرية تحديد الهدف (locke, 1969)

عملية صياغة الهدف قد أخذت اهتماما واسعا وواضحا في ميدان الإدارة منذ عام 1969 " (Edwin Locke) نالة أوضح فيها أن هذه العملية هي عملية معرفية Cognitive Mental process أهداف الأفراد ونواياهم هي التي تحدد سلوكهم. وعليه فإن عملية صياغة الهدف هي عملية تحديد النهايات المرغوبة التي يكافح الأفراد والفرق والم يقصد من ورائها زيادة الفاعلية التنظيمية والكفاءة.²

سي الذي يقوم عليه هذا المد المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل، وبصورة ، ينتج عن الصعبة مستوى من أعلى مما ينتج عن السهلة أو البسيطة، وأن الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج م مثل "ابذل ما في وسعك". وبعبارة عملية، يتحسن مستوى

الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أداءه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته.³

التطبيق العملي لهذه النظرية يقو لحديث ء إدارية جديدة ت "

بالأهداف "بيتر درك" (P. Drucker) 1954 . حيث يركز هذا الأسلوب على عملية

المشاركة في صياغة ين مختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والدنيا) ،

¹ إحصان دهش جلاب، _____، ص ص 234-235.

² _____، ص 236.

³ صلاح الدين عبد الباقي، _____، ص 154.

العاملين، وتحديدها لكل قسم وفرد في المنظمة وفق التوجهات العامة للمنظمة، وذلك وفق ثلاثة إجابة والتقييم. وهذا ما يشعر العامل بأهميته ودوره في التنظيم، مما يزداد تمسكه به.

بالإضافة إلى النظريات السابقة الذكر، ظهرت خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي نظرية جديدة، كان لها صدى وباع كبير في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، عرفت بنظرية Z. نظرية Z هي توصل إليها "ويليام أوشي" (w. Ouchi, 1981) والتي عرضها في كتابه "النظرية Z" كانت نتيجة إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة ية من أجل نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها. حيث نيت هذه النظرية على ثلاثة مبادئ جوهرية :

1- الثقة: فالإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما، والمؤسسات اليابانية تعتمد على النظام

الإداري لذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.¹

2- الحذق والمهارة: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة و يب وحدة الذهن، أي بالحذق والمهارة

ثك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.²

3- الألفة والمودة: بين أفراد ودة، وسيادة الروح العائلية بين

أعضائها، وما ينطوي عليهما من اهتمام و عم متبادل، وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من

عيش أمن وحياة مطمئنة، وإقامة علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة .

كما قامت هذه النظرية على مجموعة من الخصائص والمميزات التي يمكن تحديدها في:³

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.

- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان

استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

- تخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب

- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

- الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز

بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 95.

² ناصر محمد العديلي، _____، ص 174.

³ نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص 58.

- القيم المشتركة والمستندة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
 - الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.
- ويعتقد أوشي بأن تطبيق نظريته في ، ساعدها على تطوير قدرا،
نسيق جهود العاملين من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج، بغض النظر عن الوسائل والتقنيات
المستخدمة في ذلك. فتطوير مهارات العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، ونظام حوافز فعال، وفلسفة
إدارية حديثة قائمة على مبادئ نظريته سيساهم لا محال في رفع مستوى ولاء أفرادها، مما يعزز من
تفوق المنظمة وتميزها.

الفصل الثاني

مدخلات الولاء التنظيمي ومخرجاته

مقدمة الفصل

يعتبر الولاء من الظواهر المهمة في الحياة البشرية، وبشكل خاص في منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه وولائه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد أبعاده ومراحل تطوره وكيفية تشكله، بالإضافة إلى تشخيص العوامل المؤثرة والمساعدة على تنميته، وبيان علاقته مع العديد من المتغيرات التنظيمية.

فالولاء التنظيمي يمثل أ : المفاتيح التي تستعملها المنظمات لتحقيق أهدافها وأهداف عمالها، ويمكن النظر إلى هذه الظاهرة من منظور نظرية النظم، فالولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح له مجموعة من المدخلات تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية والتنظيمية، بالإضافة إلى خصائص المحيط الخارجي، وكل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ما يعرف بمشاعر الفرد اتجاه منظمته (الولاء التنظيمي)، كما ينتج عن هذا النظام مجموعة من الآثار أو النتائج (المخرجات).

فجودة وفعالية المخرجات تتوقف على نوعية المدخلات، بحيث أنه كلما كانت هذه المدخلات تصب في اتجاه تنمية وتكوين المشاعر الايجابية للفرد العامل نحو ما . كلما كانت النتائج أو الآثار السلوكية ايجابية على البلد الذي ينتمي إليه

ير النماذج المقدمة حول الولاء التنظيمي، والتي تم عرضها من قبل العديد الباحثين الدارسين وتباين في تحديد دقيق ، بالولاء التنظيمي.

حل تحديد ومخرجات الولاء التنظيمي ،منا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي. المبحث الثاني فسيخصص ار ونتائج الولاء التنظيمي على مستوى الفرد. في حين يستعرض المبحث الثالث الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

المبحث الأول: العوامل المساهمة في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي

معظم الدراسات التي تمت في مجال الولاء التنظيمي إلى البحث عن
يمكن أن تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد، هذا ما أدى إلى طرح العديد من
هناك اتفاق شبه كلي بين الباحثين على هذه العوامل
والمساعدة في تكوين وتنمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي. أفراد يمكن تقسيمها
أساسية هي: العوامل الشخصية، والعوامل المرتبطة بالوظيفية، والعوامل التنظيمية.

المطلب الأول: العوامل الشخصية

العوامل الشخصية في جميع المرتبطة بالفرد من حاجات وقيم ومبادئ و
ت تؤثر على سلوكيات و إما سلبا إيجابا، والتي يمكن قياسها و عن طريق
تحليل الخصائص والسمات الظاهرة المميزة للأفراد.

هذه ا وامل أثر واضح على درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعامل، و
والبحوث العلمية التي تناولت في قسمت هذه العوامل إلى عوامل ظاهرية مثل
، وأخرى مرتبطة بحاجات الفرد كالحاجة للانتماء والحاجة

أولاً: الجنس

تلعب الخصائص الفسيولوجية للفرد دور كبير في تحديد العمل الذي يقوم به
منها ما تناسب النساء، والعكس حسب ما أكدته الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
وتشيد وكذا الطموحات بين الرجال والنساء، فاهتمام النساء ينصب على
ف المادية للعمل، وكذا ساعات العمل والمداومة والنواحي الاجتماعية بينما يركز أغلبية ا
على الترقية والأجور وطبيعة العمل وحجم المؤسسة ونوع التنظيم.

وقد اختلفت نتائج الدراسات حول علاقة الجنس بالولاء التنظيمي، فهناك بعض الدراسات توصلت

كل من دراسة " Marsh &)

(Mannari, 1977) "موبلي" " (Mobley & Hwang, 1982) "فريدة زيني" "فريدة زيني"

(2014) غيرها . ويرجع السبب في ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة الذكور مقارنة مع

النساء وكذا كثرة المحددات والمقيدات المحددة النساء من العمل في بعض الوظائف مما ي

اتجاه آخر يرى بأ غير ج يكرس كل

وبالتالي يكون رضا وارتباط بوظيفته وبمنظمتها مقارنة بالشخص المتزوج لذي قد تشغله الحاجات والمشاكل العائلية.

بنة عن السلوك التنظيمي بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية "لينكولن" و"كالبرغ" (Lincoln and Kalleberg, 1990) الموظفين المتزوجين أكثر ولاء ورضا عن نظمتهم والأعمال التي يقومون بها من نظرائهم غير المتزوجين، خاصة بالنسبة لليابانيين.¹

رابعاً: سنوات الخدمة في المنظمة

بتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي للأفراد، وهذا ما توصلت إليه معظم الباحثين، حيث يمتاز العاملون الجدد بولاء تنظيمي قل من غيرهم القدامى الذين قضوا مدة زمنية معتبرة، وذلك لعدم معرفتهم المعرفة الكاملة بالمنظمة وعمالها وسياساتها وحين نجد أن أكثر انغماس بالمنظمة وأكثر قبولاً لقيمها وأهدافها، بالإضافة إلى امتلاكهم طيبة ومكانة رفيعة مع غيرهم في التنظيم، الأمر الذي يدفعهم إلى الاستمرار بالمنظمة خوفاً من فقدان هذه المكانة في حالة تركها. هذه الأسباب تدفع الشخص الذي قضى فترة زمنية طويلة في المنظمة وحقق مراكز وظيفية سامية إلى عدم ترك منظمته والالتحاق بمنظمات أخرى. كذلك ، الدراسات السابقة بأنه

تتصل على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخص كما يتفاعل الفرد اجتماعياً ويكون العديد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة، وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة ويزيد ولاؤه. كما تشير نتائج دراسة "العمرى" (1998) : إحصائية بين مدة الخدمة في التنظيم والولاء التنظيمي. وأخيراً تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث علاقة طردية بين مدة الخدمة في المنظمة و الولاء التنظيمي (Welsh & Lavan, 1981 ; Decotis & Summers, 1987 ; Mathieu & Hamel, 1989).²

كما أشار باحث آخر إلى أن العلاقة بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي ليست بالضرورة ايجابية دائماً، فوجود الفرد في وظيفة واحدة لمدة طويلة، قد يؤدي إلى شعور الفرد بالملل من الرتبة في أداء

¹ صالح بن معاذ المعيوف، _____، ص 118.

² عبید بن عبد الله العمرى، _____، ص 126.

العمل مما ينعكس سلبيا على ولاء الفرد نحو المنظمة¹. خاصة إذا كانت هذه الأخيرة لا ، والتي يرى ضرورة تحقيقها في ظل المهارات والخبرات المتراكمة لديه على مر سنوات

خامسا: المؤهل العلمي

فيما يخص العلاقة القائمة بين مستوى التعليم و تنظيمي للأفراد فقد اختلفت وجهات النظر حول ذلك، فبعض الدراسات أكدت على وجود علاقة ارتباط سالبية بين المؤهل العلمي للعامل ومستوى ولاءه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي² يعمل بها مقابلة هذه التوقعات والطموحات التي يسعى تحقيقها.

كل من "ستيرز" (Steers, 1977) إثباتا لبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي و لتنظيمي "القطان عبد الرحيم" (1982) "كوش" "ستيرز" (1987) "العضايلة" (1994) "اليامي" (2003). وعلى النقيض من ذلك توصلت مجموعة أخرى والأبحاث نة ارتباط ايجابي تجمع بين الم ف ومستوى ولاءه التنظيمي، حيث يرون بأ كلما مع مستوى تعليم الفرد العامل، وزادت خبراته في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، وميوله، واتجاهاته وطموحاته كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى ولاءه للتنظيم. من بين الدراسات التي ذلك نجد دراسة كل من كوش "ستيرز" (Koch & steers, 1976) "موريس" "شيرمان" (Morris & sherman, 1981) نة "بيكر" (Becher,1992) تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات العسكرية، و "عبد الرحيد" "1987" حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية ء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية.

¹ صبري محمد نجيب، اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، مجلة نصف سنوية، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 19، العدد 01، يناير، 1997، ص 300.
² صلاح الدين عبد الباقي، _____، ص 318.

سادسا: الحاجة للانتماء

لا يقتصر السبب الرئيسي من بقاء واستمرار العامل في المنظمة فقط على تلبية حاجاته الأساسية وحاجته للأمن، بل يتعدى ذلك ليمس أيضا حاجاته الاجتماعية للانتماء والولاء لجماعة أو تنظيم معين باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه. فعدم إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بعدم التوازن النفسي، مما يؤدي إلى غياب وإمكانية تركه، ومن هنا تبرز أهمية إشباع هذه الحاجات التي تؤدي إلى ارتفاع درجة رضاه الوظيفي، ومن ثم شعوره بالولاء اتجاه منظمته.

قد بينت مجموعة من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم وبمعزل عن الآخرين لا لديهم الرغبة في العمل، وذلك نتيجة العزلة والوحداية التي يعيشها العامل في المنظمة. كذلك بينت دراسات أخرى في هذا المجال أن المنظمات التي تمنح أفرادها مستوى متدني من التفاعل الاجتماعي مع الغير لديها أعلى نسبة دوران .

سابعا: الحاجة للإنجاز

ويقصد بها مستوى الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته، والإفصاح عن شخصيته وتوكيدها، والتي تسمح له بإظهار إمكانياته وقدراته وأفكاره وأرائه، والقيام بأعمال ذات قيمة بالنسبة له . الدراسات بصفة عامة إذ الذين يشعرون بأنهم أحرار وحرية في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلاله عن شخصيتهم يكونوا أكثر ولاء لعمليهم ومنظماتهم، وأن هذا الولاء يزداد وينشط عندما يكون: ¹

- هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكانياتهم
 - أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون.
 - وجود العاملون الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع قدرتهم على إشباع .
- ونجد من بين الدراسات التي أكدت وجود علاقة ايجابية بين الحاجة للإنجاز والولاء التنظيمي كل "باتشن" (Patchen, 1970) " " (Lee, 1971) "شيلدون" (Sheldon, 1971) "باتشن" (Hall & al, 1970) " " (Brow, 1969) " " (Bochanan, 1974) وغيرها من الدراسات التي بينت ذلك.

¹ محمد الصيرفي، _____، ص 257.

في حين نجد أن الدراسة التي قام بها " (Bateman, 1984) جاءت بنتائج مغايرة لما إليه مات السابقة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاجة للانجاز لا تشكل عاملا أساسيا لتحقيق ولاء تنظيمي مرتفع لدى الأفراد، وأن الولاء التنظيمي لا يرتبط بأي علاقة مع الانجاز، أي أن إاد العاملين لا تكون لديهم الحاجة للتعبير عن ذاتهم من خلال العمل حتى يكونوا أكثر و

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر، تلعب ثقافة الفرد دورا أساسيا في التأثير على اتجاهاته ومشاعره وميوله نحو المنظمة التي يعمل بها، باعتبار أن الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتشنة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة التي تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد و

يمكن ملاحظته في المنظمات اليابانية التي تتميز بارتفاع مستويات الولاء التنظيمي بها، كون الولاء تمثل إحدى القيم الأخلاقية المكونة لثقافة الفرد والمجتمع الياباني.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بالوظيفة

هناك مجموعة من العوامل غير العوامل الشخصية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعامل، تعرف بالعوامل المرتبطة بالوظيفية أو العوامل الوظيفية، فالعامل يكون كانت مهامه ومسؤولياته واضحة و، وكانت وظيفته أكثر إثراء وأ وكانت لهذه الوظيفة مكانة اجتماعية مرموقة، مما يؤدي إلى زيادة مشاعره الايجابية نحوها.

أولا: غموض وتعارض الأدوار

تناولت دراسات عديدة العلا بين كل من الغموض و ومتغير الولاء التنظيمي. حيث تشير معظم هذه الدراسات التي تمت في هذا المجال لى وجود علاقة عكسية بين كل والولاء التنظيمي.

(Role Ambiguity) فهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها. بالإضافة دوث ما يسمى تعارض الدور (Role Conflict) الموظف تعليمات وتوجيهات متضاربة ومتعارضة من رئيسه المباشر ومديره الآخرين

¹ محفوظ احمد جودة، بيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة سداسية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد 02، 2008، ص 282.

بالإضافة إلى التعارض الناشئ داخل الموظف نفسه حينما يختلف ما يقوم به الموظف فعلياً عن ما يشعر
يرغب أن يقوم به. و (نارض الدور) سوف يؤديان بلا شك
نتائج غير مستحسنة للفرد وللتنظيم، متمثلة في انخفاض الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، و
الإحباط وضغوط العمل على الموظف.¹

سبيل المثال توصلت دراسات كل من "لوبوبولو" (Lopopolo, 2002) "المير" 1995
علاقة ارتباط سالبة بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور²
كما استطاعت بعض الدراسات دعم العلاقة السلبية بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور
(Bruning and Snyder, 1983 ; Gilsson and Durick, 1988 ; Good,)
Sisler and Gentry, 1988). و أخيراً تؤكد دراسة "العمرى" (1998) بأن هناك علاقة سلبية ذات
دلالة إحصائية بين صراع الدور وكل من الولاء التنظيمي.³

وعلى العكس
فرد، وعلى تطور ولاته التنظيمي، فوضوح الوظيفة، يدعم معرفة الفرد بها، مما يؤثر مدى
تعلقه وارتباطه بها، وبالمنظمة التي تحتويها.

ثانياً: الإثراء الوظيفي

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد
من حرية التصرف و مزيد من المشاركة في ات
يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. و . ثبت نجاح هذا المدخل في شركة " Ford " في بداية
مانينات حيث واجهت الشركة أزمة في ظمي بسبب (تخفيض الميزانية، وإغلاق بعض
المصانع، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات). ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة
وظفين وتقوية الالتزام لديهم، و مل هذا البرنامج عمليات توسيع راسي وأقفي
م 1985 أصبح العاملون بشركة فورد أكثر ولاء عن ذي قبل.⁴

¹ سعد بن عبد الله الكلابي، نارض الأدوار الوظيفية: استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل، المجلة العربية للعلوم
الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 02، مايو 2008، ص 260.

² مختار ويسبي، _____، ص 122.

³ عبيد بن عبد الله العمرى، _____، ص 126.

⁴ جيرالد جرينبرج، تعريب و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، _____، ص 219.

ه أن يحد من مشاكل الرتابة والملل والروتين التي تميز العديد من الأعمال و جهد الذي يمكن أن يبذله في سبيل إتمامها.

حيث كشفت دراسات بعض الباحثين عن العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي، حيث ح أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي ن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.¹

ثالثا: درجة الاستقلالية أثناء العمل²

نصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية و بيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك، وهنا يلاحظ انه إذا ما أحس العا بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء أعمالهم فان ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم ، ولزيادة درجة هذا الولاء عادة ما يتم اللجوء إلى ما يلي:

- تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.
- منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.
- إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل.
- تشجيع اشتراك العاملين فعليا في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل.
- إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

رابعا: المكانة الاجتماعية للوظيفة

يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارن بأخرين أي المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي

¹ صلاح الدين عبد الباقي، _____، ص 319.

² محمد الصيرفي، _____، ص 258.

منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشئنا مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطرابات، ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والاقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها من خارج المنظمة كالتعليم و مكانة المهنة.¹

أن هناك بعض الأفراد يمارسون مهنة قليلة الدخل إلا أنها مفضلة لديهم، كونها تتضمن قيمة اجتماعية يتمناها كل فرد، بينما قد توجد وظائف أخرى على العكس تمتاز بالدخل المغري وقيمة اجتماعية ضعيفة.

وتوصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المكانة الاجتماعية للوظيفة وكل من الرضا ومستوى الولاء التنظيمي، فكلما كانت الوظيفة موضع احترام وتقدير من جانب أفراد المجتمع، يقدررون أهميتها ودورها، كلما كان ذلك باعثا على الرضا عن العمل لدى العمال و يعملون على التمسك بمناصبهم و تزام بأعمالهم

خامسا: الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراسها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدت إلى ظهور المئات من والبحوث حول هذا الموضوع. " (Lock 1976) " 3350

لموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والولاء والتسرب الوظيفي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والعلاقة مع الزملاء و المكافآت وهيكلا غير ذلك من المتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية.

عرف الرضا الوظيفي على أنه " شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما

مهمة لديه."²

¹ زيد منير عبوي، _____، ص 212.

² Wagner and Hollenbeck, management of organization behaviour, prentice hall, new jersey, 1992, p 245.

ويتحدد مستوى رضا الفرد من خلال التعرف على " الفارق بين الشيء الذي يريده الفرد وبين الشيء الذي يحصل عليه فعلا.. أي أن مدى الرضا يعكس درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه فعلا، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا".¹

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، و نوضحه من خلال المعادلة التالية:²

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا
+ + +

كما يعتبر الرضا الوظيفي أيضا متغيرا مستقلا يؤثر في العديد من المتغيرات التابعة و،

التنظيمي، إليه ، والأبحاث، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن للرضا الوظيفي تأثير كبير على مستوى ولاء الفرد، فالرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي³.

الاتجاه يقول ، أن الرضا الوظيفي يؤدي بالشعور إلى الولاء التنظيمي، حيث يعد ذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولا بين الباحثين في أدب تنظيمي. "وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية، والذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الفردية والتنظيمية موعها كمحدد للانتماء التنظيمي، وبناء على ذلك تم النظر إلى الرضا الوظيفي على د أصغر نسبيا للانتماء والذي يعد مفهوما أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة. " (Porter et al, 1974)، حيث اقترحوا

لوظيفي يشير إلى رد فعل غير مستقر ومباشر لبيئة العمل مقارنة مع الانتماء التنظيمي الذي نظروا إليه على أنه اتجاه طويل الأجل يتطور ببطء، وبذلك فقد افترضوا بأن الرضا الوظيفي

¹ عبد الحميد محمد العباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 32 4 2004 873.

² محمد الصيرفي، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 134.

³ فاروق عبده فليح و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 287.

وبشكل سببي سيسبق الانتماء التنظيمي¹. أيضا كل من دراسة " و"مناري" (March & Mannari, 1977) ؛ "ديكوتيز" (Decotis & Summers) " " (Brown & al, 1194) " " (Testa, 2002) " " 2001 " " "تيستا".

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية

تصبح كفاءة أداء العامل واندفاعه نحو عمله أمرا ميسورا إذا أحب هنا أصبح البحث عن مصادر هذا التوجه أكثر من ضرورة تلزم الإدارة التعرف عليها، و التنظيمية والعوامل الخارجية دور محوري في التأثير على درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعامل. **أولا: العوامل التنظيمية**

بلقة بالتنظيم وما يسوده من و علاقات تربط بين مختلف والتي يمكن للمنظمة إلى حد ما التحكم فيها والسيطرة عليها، وكون على درجة عالية من الخطورة لأهمية جعل العمل في المنظمة أكثر جاذبية ورغبة للعاملين، من خلال تنمية علاقات المودة، والتأثير . بما يتفق و يمل الذي يرغبون فيه، وصولا بيئة العمل الملائمة. هذه العوامل يمكن أن تشمل ما يلي:

1- السياسات التنظيمية

من العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، حيث يمتلك كل عامل حاجات متداخلة تساعد في تشكيل سلوكه الوظيفي، وكلما تحقق هذا الإشباع أدى ذلك إلى إتباع نمط سلوكي ايجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك توازن هذا السلوك ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته مما يتولد عنه الشعور بالرضا ، والانتماء ثم الولاء التنظيمي.²

2- وضوح الأهداف التنظيمية

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي و منظمة اكبر. وينطبق

¹ عبد المحسن نعساني، ية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة 12-12 مارس، 2002، ص 03.

² رياض ستراك، ة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 126.

والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العملية التنظيمية روظائف الإدارة واضحة كلما

أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.¹

هذا ما أشار إليه كل من " 1996 " و" اللوزي " 2003 من خلال تأكيدهما
وضوح أهداف المنظمة وقيمها الأساسية، بين عوامل رفع الولاء التنظيمي للأفراد داخل التنظيم.

3- خصائص الهيكل التنظيمي

لأبحاث التي تناولت دراسة العلاقة بين خصائص الهيكل

التنظيمي والولاء التنظيمي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث "وجد
الباحثين أن بعض الصفات الهيكلية للمنظمة: حجم المنظمة، المركزية، والعلاقة مع النقابات
العملية لها علاقة بالولاء".²

فبالنسبة لحجم المنظمة وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي، بعض

" ح إمكانية للترقية و تيازات ومن ثم فان لها ارتباطا
إيجابيا مع الالتزام التنظيمي. في حين أن دراسات أخرى توصلت إلى نتائج عكسية وقد يرجع السبب في
المنظمات الكبيرة ربما، المدير جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير
السلوك، مما يؤثر سلبيا على المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها".³

4- نظام الحوافز⁴

(Incentives) دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي

تفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية
يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف
تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و اف العاملين فيه لتحقيق
الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا و يق الذات. من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق
مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

¹ موسى اللوزي، _____، ص 129.
² منير خالد عباس، أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و
الخاص في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 99.
³ مراد نعموني، لقيم واتساقها وعلاقتها التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي:

_____، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم انية والاجتماعية، جامعة الجزائر،

2007، ص 162.

⁴ زيد منير عبوي، _____، ص ص 213-214.

- إشباع حاج د وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

م الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من العمل، ويثير المنافسة فيهم، لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضى والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم و على تحقيق هدفه بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأ على تطبيق أنظمة حوافز مناسبة و

شأنه أن يساهم بشكل كبير ا تنمية وتكوين وتعزيز الولاء التنظيمي لأفراد التنظيم كان هذا النظام يتميز بالعدالة والإنصاف من جهة، ومقابلة توقعات الأفراد من جهة أخرى.

5- تحسين المناخ التنظيمي

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى ا تي تميز بيئة العمل في المنظمة و

يمكن أن تدرك بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، و ومسببات سلوكهم¹. ا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى

العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات و

فالمناخ التنظيمي الأساليب

المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين .: وبناء على ذلك يمكن النظر المناخ التنظيمي على أ يمثل شخصية المنظمة الناجحة، و باحها يعتمد على جو العمل السائد. فالمناخ التنظيمي الجيد شجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار ا : وللتنظيم، يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات و

عالية من الثقة المتبادل العاملون بمذ ح تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون

تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح

المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي

لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض لسلبية المتمثلة في زيادة الدوران

الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية.²

¹ زياد يوسف المعشر، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية و أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة نصف سنوية، جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001، ص 303.
² موسى اللوزي، _____، ص ص 130-131.

" " (Turan, 1998) حة هذا الاتجاه، عندما قام هذا الباحث بتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لعينة قوامها (900) (40) ثانوية. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المدرسة و التنظيمي للمعلمين.

6- نمط الإشراف

يقصد به المشرف وقدرته وكفاءته في العمل ، أي مدى توجه

أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم.¹

بمفهومها العام تعني القدرة على استخدام وقيادتهم لتحقيق هدف معين،

هذا يتطلب توافر صفات ذاتية في المشرف، ات الفكرية والإنسانية، لتمكنه من

تنسيق جهودهم في التغيير في سلوك

الفرد في سبيل زيادة ولائه لمنظمتة، تحليل القوى الداخلية للفرد

تنمية الصالح منها . كذلك تحليل القوى الخارجية في البيئة التي يعيش فيها الفرد ويتأثر بها، ثم التوفيق

بين هذه و . حيث أشار " (Bochanan, 1974) فعال يفترض مسبقا

اهتماما شخصيا وشعورا بالمسؤولية وتكريسا لصالح التنظيم لأن الفرد يهمله بالدرجة الأولى أن يع

ك بانه المادية، وأخرى نفسية، وإشباع كل منها لا يقل في أهميته عن الأخرى.²

كما "ستيرز" (Steers, 1977) لى أنه كلما زادت درجة مشاركة المشرف لمرووسيه زادت

القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة، والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ارتفاع مستوى

7- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم³

تساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة ايجابية على تحقيق التنظيم، فالمشاركة

كما يراها "دايقن" في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و

لتحقيق الجماعية، ويشارك في المسؤولية عن تحقيق تلك

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، و :

¹ محمد الصيرفي، _____، ص 259.

² فريدة زيني، _____، ص 44.

³ موسى اللوزي، _____، ص ص 129-130.

- أ- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.
- إنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، و
الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- في تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.
- التنظيمي، أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي،
أفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

8- استقطاب و اختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة

- ، واختيار موظفين تتوافق قيمهم و بهم مع قيم و
أن يعزز من ولائهم لها، وارتباطهم بها. أي أنه كلما كان هناك تطابق بين قيم و الموظفين الجدد وقيم و ، المنظمة كلما ارتفع وقوي مستوى الولاء التنظيمي لهم. فعلى سبيل المثال إذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد، والانضباط، والحرص على الجودة، فيجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوفر فيهم هذه القيم.

9- حرية اختيار جماعة العمل " التفاعل الاجتماعي "

- ونقصد بذلك مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تولف المجموعة وهنا يلاحظ بصفة أنه كلما أعطى العامل حرية أكبر في اختيار جماعة العمل التي يعمل معها كلما زاد ولاءه

1.

- "شيلدون" (Sheldon, 1971) الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة
ت دلالة مع المشاركة الاجتماعية مع الزملاء (التفاعل الاجتماعي). كما أوضح " " Porter & al, 1974) لى أن التفاعل الاختياري باتجاهات الجماعة المنسجمة مع المنظمة ترتبط بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي . وهذا ما أكدته أيضا دراسة ستيترز (Steers, 1977)².

10- العمل على بناء ثقافة مؤسسية

- ، بإشباع حاجات العاملين و إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير متميز وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين وبين

¹ محمد الصيرفي، _____، ص ص 259-260.

² فريدة زيني، _____، ص 47.

العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به إدارة في اليابان التي استطاعت ، تشكل قوة هائلة نتيجة والثقة المتبادلة.¹ هذا ما سيتم إليه بنوع من التفصيل في الفصل الثالثة والرابع.

ثانيا: العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة)

إن للبيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تأثير كبير التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون و ، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا على العاملين وعلى ولائهم للمنظمة، إذ يمكن أن يترك ظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة. حقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فان عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر في ولائهم². هذه العوامل والمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرة المنظمة، والتي لها تأثير ايجابي و سلبي على مستوى الولاء التنظيمي، والتي يجب عليها خذها بعين الاعتبار هي:

1-العوامل الاجتماعية

من العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات المجتمع، و الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي، حيث تولد هذه العوامل مجتمعة لمنظمات الأعمال، فضلا عن تأثيرها في أنماط السلوك الإنساني للمديرين و تتعامل مع المنظمة، مما يترتب عليه التأثير الواضح على الولاء التنظيمي سلبا أو إيجابا.³

2-العوامل الاقتصادية

إمل المتعلقة بالنشاطات الاقتصادية، ومعدل الفائدة، والنمو الاقتصادي، ووضع الميزان التجاري، و البطالة، والسياسات النقدية و التي تتبعها الدولة. فكلما كان بي الظروف الاقتصادية، العديد كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التنظيمي في مرحلة بداية . وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، أثر ذلك على مستوى التنظيمي وأدى إلى ارتفاعه.

¹ موسى اللوزي، _____، ص ص 131-132.

² نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، _____، ص ص 429-430.

³ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات و أسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 89.

3-العوامل السياسية والقانونية

هي العوامل المتعلقة بأدوار القيادة السياسية وتطلعاتها. سياسة الحكومية سواء كانت نحو الانكماش تشجيع الا بعض القيود، رات الحكومية الخاصة بتنظيم العمل و أساليب لها توفير عدم توفير مجالات عمل جديدة، مما يترتب عليه كيل تهديدات للمنظمة، حيث يجلب التغيير في السياسات الحكومية فرصا لبعض المنظمات يؤدي زيادة التهديدات التي تتعرض لها، ومن ثم يؤثر بشكل . بأخر سلبا . إيجابا على تهيئة البيئة الداخلية الملائمة لتنمية الولاء التنظيمي.¹ فالفرد العامل بطبعه يميل للبحث عن الأح تحسين أوضاعه وظروفه المعيشية، ورغبة منه تحقيق أهدافه وطموحاته، ما يدفعه عند توفر أي فرصة عمل بديلة المنظمة، تكون مناسبة له وبامتيازات و .

إذا ما يدل على أن الولاء عند هذا الفرد ليس بالمستوى المطلوب، نتيجة تجرد . ورغبته بالعمل في هذه المنظمة. "بليدوم" (Bluedom, 1982) حين توصلت إلى نتيجة مفادها أن العاملين الذين يقل مستوى ولائهم لمنظم في حالة ما إذا توافرت لديهم فرص عمل بديلة أفضل و أحسن، نراهم يتركون منظماتهم و يلتجئون إلى تلك المنظمات.

أفرادا يملكون ، حيث يعملون على ، قصارى في سبيل نجاح منظماتهم، وتفضيل مصلحتها عن مصالحهم الشخصية، مما يكون لديهم رغبة شديدة بالبقاء و رغم توفر فرص عمل بديلة أفض أحسن في منظمات أخرى.

أشارت إليه دراسة " " " " (Jauch & Osborn, 1978) حول عينة قوامها 84 جامعي "مدويسترن الأمريكية" والتي أثبتت أن معظم أفراد عينة الدراسة لم يبدوا أي رغبة في الانتقال إلى جامعة أخرى، حتى وإن أتاحت لهم فر

¹ الدوري زكريا مطلق، _____، ص 91.

المبحث الثاني: آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد

العديد والأبحاث أن للولاء التنظيمي دور ، تحقيق العديد من المزايا والنتائج الايجابية للفرد العامل، حيث أنه يساهم ، من مستوى ، المعنوية، التي تنعكس على ارتفاع مستوى وإبداعه، و إنتاجيته، الأمر الذي سيساهم تطوير ، نتيجة المستويات المرتفعة من الأداء والإنتاجية و .

المطلب الأول: ارتفاع مستوى الروح المعنوية والإبداع

تعتبر كل من الروح المعنوية والإبداع من بين مخرجات نظام الولاء التنظيمي، فقد أثبتت دراسات عديدة وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية، ونفس العلاقة تم التوصل إليها بين الولاء التنظيمي والإبداع. وهذا ما سيتم مناقشته في هذا الجزء من البحث.

أولاً: الروح المعنوية

يعتبر الولاء التنظيمي من بين المحددات الأساسية ، بأثر بالغ على مستوى الروح المعنوية حيث أن كلما ، العامل بمستوى ولاء مرتفع اتجاه منظمته كلما ، ذلك إلى ارتفاع ، الروح المعنوية ، التي يبديها العامل لعمله.

ويرى بعض الباحثين أن هناك مفهومين متميزين للروح المعنوية هما:¹

الأول: ينظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد العامل تجاه عمله ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها ومدى تكيفه لدوره في العمل ومع زملائه، لذا فإن الروح المعنوية عبارة عن محصلة مشاعر الأفراد تجاه العمل ومدى تكيفهم له و بهم تجاه كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل.

المفهوم الثاني: للروح المعنوية فيركز على أن الروح المعنوية هي شعور بالانتماء والارتباط في

إن ما يميز الروح المعنوية للعامل أنها ظاهرة نفسية غير ملموسة ولا تخضع للملاحظة المباشرة، وإنما يمكن اكتشافها من خلال ملاحظة بعض المظاهر والآثار والنتائج الدالة والمعبرة عنها، و بالدرجة الأولى سلوكيات و

فإذا كانت الروح المعنوية للفرد عالية، فن ذلك يدفعه إلى العمل بجد وحماس، وإظهار روح الانضباط والمبادرة والابتكار، والامتثال الإرادي للتعليمات واللوائح والأوامر، والرغبة الاختيارية للتعاون مع

¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص 469.

الأخرين، والعمل بروح الفريق الواحد. أما إذا كانت معنويات هذا العامل متدهورة، فهذا سينعكس على نفسيته من خلال شعوره بالإحباط الذي يدفعه إلى كره زملائه ورؤسائه و

أحد الباحثين تين

مستوى الروح المعنوية للعامل للجماعة التي ينتمي إليها حيث تتمثل المجوء

المحددات الداخلية و : الرضا الوظيفي.

أما المجموعة الثانية والتي تتمثل في المحددات الخارجية (عوامل توجد خارج الجماعة) فتشمل: مضمون العمل أو الوظيفية، نوع الإشراف، طبيعة نظم الرقابة، قيم وأهداف التنظيم.

تحقيق أهداف المنظمة، والتي يرى بأنها تمثل أهدافه الشخصية، وتبنيه نفس

القيم والمبادئ والأفكار السائدة داخل التنظيم، يشعر بأنه فرد من أفراد نفس العائلة، مما يساهم لا محال من رفع معنوياته.

وقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون

المنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن

الروح المعنوية تتحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.¹

وهذا ما أكده احد الباحثين بآرله أن "الولاء التنظيمي يحافظ على مستوى مرتفع من الروح

المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية."²

ويشير "كيث ديفز" (K. Davis) إلى أن للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية لدى

ين، بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم و يعملون فيها ويدفعهم إلى الـ

لتحقيق أهداف المنظمة في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

حسب كل من "ديفز" "نيوستروم" (Davis and Newstrom) التنظيمي

يخلق روحا معنوية عالية لديهم تدفعهم إلى العمل بطريقة حماسية وتجعلهم يحبون عملهم و

يعملون فيها، بالإضافة إلى كونهم يعملون بطريقة متعاونة لتحقيق الأهداف التنظيمية هذه الروح

المعنوية يتم تحقيقها عندما يشعر كل فرد أنه يحقق أهدافه و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 218.

² سليمان خلف الرواشدة، مرجع سابق، ص 93.

عاملين ذو الروح المعنوية المنخفضة يكون لهم تأثير سلبي على تنظيماتهم، مما ينتج عنه تغيب واضح عن العمل والتراخي فيه وممارسة الشغب والاضطرابات وإنتاج منخفض.

وهناك من يضيف لولاء التنظيمي للأفراد " تهاون و القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم"¹.

ثانيا: الإبداع:

بديا لم تكن تعرفها من قبل، كالتغير والتعقيد المستمر للبيئة وزيادة شدة المنافسة، وظهور التكنولوجيا المتطورة والنقص المتزايد للموارد...الخ، "فالوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع، فلا توجد طريقة غيره. فكل إنسان يعيش في عالم أعمال لا بد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي تحيط به من كل جانب، و ' بد من أن يبذل جهده و يطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها. و لنتذكر ما قامت (انتل) و (جونسون أند جونسون) و (هيولت باكارد)² جميعها تبنت منهج قائم على الابتكار والإبداع حتى استطاعت أن تبقى وتتمو و .

"جزييف ، ي (Joseph Schumpeter) الإبداع على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³. عرف كل من " " " " (Daft, Noe 2001) أنه "القدرة على جمع أو مشاركة مات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، و . يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل."⁴

ولقد اختلف الباحثون أيضا في تحديد أنواع الإبداع، حيث "شامبيتر" (Schumpeter) خمسة أشكال للإبداع⁵:

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة إنتاج جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد (مثل حالة احتكار).

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، ، ص 430.
² عبد الرحمن توفيق، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، تأليف جيمس هيجنز، ترجمة إصدارات بميك، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص ص 19-20.

³ Lean Lachman, **Le financement des Stratégies de L'innovation**, Economica, Paris, 1993, p 22.

⁴ بلال خلف السكارنه، **الريادة و إدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 47.

⁵ Tom Peters, **Fabriquer Le Futur, L'imaginaire au Service de L'innovation**, Dunod, Paris, 2002, p 05.

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.

- فتح مدخل جديد (سوق جديدة).

لأبحاث في مجال الإبداع إلى أن هذا الأخير ليست حكرًا

علماء وإنما هو ظاهرة إنسانية عامة، فأى إنسان لديه عناصر إبداعية. فالشخص المبدع

أو المبتكر يمتلك مجموعة من الصفات أو السمات أو الخصائص يمكن عرضها فيما يلي:¹

- الطلاقة الفكرية (بمعنى إطلاق أو طرح أفكار عدة لموضوع واحد).

- الطلاقة اللفظية.

- القدرة على تقييم (وزن) الأفكار.

- عدم التبعية.

- والاطلاع على كل جديد.

؛ يتصف بقدرة كبيرة على التخيل والتصور وبعد النظر ولتأليف والتركيب

والبناء، وإيجاد طرق وأفكار جديدة وتفسيرات وتحسينات متميزة لفهم الواقع وتغييره إلى الأفضل.

العوامل التي تساعد على تكوين وتنمية الإبداع داخل المنظمة، والتي

يمكن حصرها في عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة، وأخرى مرتبطة بالبيئة الداخلية. فهذه الأخيرة

لها تأثير مباشر على نفسية وسلوك الفرد والذي ينعكس على قدراته ومهاراته الابتكارية والإبداعية، ويمكن

عرض أهم هذه العناصر في:

- العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.

- المرؤوسين في عمليات حل المشكلات و،

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 90.

- خلق الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل و
- توفير الإمكانيات والأدوات للبحث والتطوير و
- تفويض السلطة ودعم لا مركزية اتخاذ القرار

- أجل مناقشة مشكلات العمل والاستماع إلى الأفكار المختلفة.

ويعتبر الولاء التنظيمي من بين أهم العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة و

حيث يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز. ويرون أن (الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي) يكون أكثر حماسا لالتزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته و¹.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل الإبداع الوظيفي.

هذا المجال يشير "أيمن المعاني" 1989 ، إلى أن الولاء التنظيمي كان

مقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، كما يشير الباحث علاقة قوية بين الولاء التنظيمي إبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.²

في دراسة أخرى أجراها نفس الباحث سنة 1990 " أثر الولاء التنظيمي على إداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، و على العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من متغيرات: المؤهل العلمي، جهة العمل، الراتب، العمر، الجنس. تكونت عينتها من (143) مديرا. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن درجة ولاء المديرين لمنظماتهم بشكل عام جيدة، كما أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري"³.

فالشخص الذي يكون مستوى ولائه اتجاه منظمته مرتفع يعمل على تطويرها من خلال ابتكار أساليب وطرق وأفكار من شأنها التحسين في مختلف عمليات المنظمة. فالفرد الذي يشعر بأنه ينتمي ك يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حل لمشاكل المنظمة التي يعمل⁴، فالفرد في هذه الحالة يؤمن أن المشاكل التي تعاني منها منظمته هي أيضا مشاكله، ولذلك يعمل

¹ زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 219.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

³ سليمان خلف الرواشدة، ص 119-120.

⁴ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008 ، ص 75.

في حين انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للأفراد من شأ . أن يؤدي إلى "انخفاض القدرة والتكيف، إذ أن الأفراد الذين لا يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد . ويؤكد أ .

أحد الباحثين في "جينرال موتورز" حيث وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يـ عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار¹.

المطلب الثاني: ارتفاع أداء وإنتاجية الفرد

إنتاجيتهم كون الفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، الفرد الذي يرغب في الانتقال إلى منظمة أخرى سينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه. فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه للمنظمة يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل فيها لتطوير القـ تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الإنتاجية.

أولاً: الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي " نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة

باح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"².

يعرف كرونك (Kroenke, 1998) الأداء الوظيفي على أنه السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ ما يطلب منه في الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاية و³.

هو نتاج عن العلاقة المتداخلة بين كل من المهارة، المعرفة، الدافعية، ويمكن التعبير عن

هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{مستوى} = \text{المهارة} * \text{الدافعية}$$

¹ محمد الصيرفي، _____، ص ص 231-232.

² عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: _____، مجلة الإدارة العامة، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 35، العدد 02، سبتمبر 1995، ص 213.

³ رائده عمر مصطفى ابو زيادة، الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة اربد و دورها في أدائهم الوظيفي من جهة نظر المعلمين و المشرفين التربويين (نموذج مقترح لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة اربد، 2010، ص 42.

1- المعرفة:

المتوفرة لدى الفرد

والمرتبطة بكل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، ، ي بقدر كاف من المعرفة تتناسب مع نوع الوظيفة التي يشغلها.

2- المهارة: نقصد بها مستوى الإجابة و نان لأنماط معينة من التص لعدادات السلوكية التي يتطلبها أداء عمل معين.

3- الدافعية: ي محرك دافع لدى الفرد يخلق له الرغبة في القيام بعمل ما وبالاستمرار فيه، فكلما زادت شدة الدافع لدى الفرد، كلما كان لها تأثير ايجابي على مستوى .

عديد لأبحاث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية، أي أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي للفرد كلما زاد مستوى أدائه الوظيفي. كما "بينت أيضا أن مستوى الولاء التنظيمي مع للعاملين يمثل مؤشر ايجابي عن أدائهم الوظيفي"¹.

ويعتقد هؤلاء الكتاب بأن العلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية، يوضحه سير مبسط يقوم على فكرة أن الذي يرتفع ولاءه لمنظمتها، يزداد حم للعمل، ويزداد إقباله عليه، ويزداد إخلاصه لمنظمتها، فيرتفع بذلك أدائه مستنديا في ذ ي مفاده، بأن الفرد الذي يتمتع بولاء لمنظمتها، يكون كأننا اجتماعيا يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية ه يزيد من أدائه.²

ويضيف "الكسندر هيام" (A. Hiam) ي ن "العاملين الذين يشعرون بإ

سوف يتمكنون من تطوير مهاراتهم وسوف يقومون بصفة مستمرة بالبحث عن الوسائل التي تمكنهم من أداء عملهم بمستوى أفضل."³

كما " (Louthanze et al, 1985) " جراها على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكيين إلى هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، كما أيضا أسباب تفوق أداء العاملين اليابانيين على نظرائهم الأمريكيين، حيث يرى أنها ت كون اليابانيين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم أكثر من

¹ Claude Lévy-Leboyer et Claude Louche et Jean-pierre Rolland, **RH : les apports de la psychologie du travail**, Management des Organisations, édition d'organisation, Paris, 2006, p 175.

² فريدة زينيبي، _____، ص 52.

³ الكسندر هيام، **تحفيز الموظفين ومكافاتهم**، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص ص 296-297.

العاملين الأمريكيين، ويؤكد ذلك بقوله أن العاملين اليابانيين يملكون معدلات دوران عمل حوالي نصف ما يملكه نظرائهم العاملين الأمريكيين.

عديد ك " " 'ماوداي' (Lee & Mowday, 1987)

تمت على عينة قوامها 445 موظف بالمؤسسات المالية غرب الولايات المتحدة الأمريكية. "ماير"

(Mayer et al 1989). كما توصل " " (1987) الباحث "آدم العتيبي"

(1993) العاملون في القطاع الحكومي بالكويت، إثبات نف

لعكس، أخرى إلى إحصائية

العلاقة بين الولاء التنظيمي و الوظيفي ضعيفة. من بين هذه الدراسات

"ستيرز" (Steers, 1977) نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين

الولاء التنظيمي و ، الوظيفي، وقد أرجع بعض الكتاب ذلك إلى الأسباب التالية:¹

- ن الأشخاص ذوي الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم إلى

التهديد، بينما الأفراد ذوي الأداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات أخرى.

- ملين الذين يتمتعون بالولاء لا يشترط أن تترجم استجاباتهم الشعورية إلى مقاصد سلوكية

تتعلق بالأداء المستقبلي.

- الأداء تتمثل في مستوى الدوافع و ح الدور بينما لا

يتأثر الولاء إلا بمستوى الدوافع فقط.

ثانيا: الإنتاجية:

تعتبر زيادة الإنتاجية من بين مخرجات الولاء التنظيمي "أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن

ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب

انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين و عمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى"²، أي أن زيادة

إنتاجية المنظمة مرتبطة بدرجة أساسية بزيادة إنتاجية العامل، الناتجة عن ارتفاع ولائه التنظيمي.

هناك من أطلق ، الإنتاجية اسم الكفاءة الإنتاجية ويعرفها بأنها العلاقة بين كمية المواد

المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 255.

² سليمان خلف الرولشدة، مرجع سابق، ص 93.

سبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل-
ظيمية والإدارية.¹

وعليه يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين للإنتاجية :

$$-1 \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$-2 \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{عناصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وتعتبر إنتاجية العمل أهم عنصر من عناصر الإنتاجية الجزئية كونها مؤشر هام في تقييم
الوحدات الاقتصادية، فأغلب الباحثين والاقتصاديين في مجال قياس الإنتاجية يميلون إلى استخدام هذا
المؤشرات الأخرى، لأن هذا المعيار لا يعبر عن كفاءة استخدام عنصر العمل
فقط، بل يمتد ليشمل التعبير عن كفاءة استخدام جميع عناصر الإنتاج المستخدمة، باعتبار أن عملية
لا تتم إلا باستخدام مزيج من العمل و

و يمكن حساب إنتاجية العامل عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إنتاجية العامل}}{\text{عدد العاملين}}$$

إنتاجية العامل دورا أساسيا وهاما في العديد من النواحي و سواء كانت
هذه الجوانب مرتبطة بالفرد بالمنظمة - حتى بالنسبة لاقتصاد الدولة. حيث يبرز على مستوى
الفرد من خلال المزايا والعوائد التي يمكن يتحصل عليها جراء ارتفاع مستوى يته. في حين يتضح
على مستوى المنظمة ، في تكاليف

، مما يسمح للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية. كما يبرز أثرها أيضا على المستوى

خلال مساهمتها في الرفع من القدرة الشرائية والمستوى المعيشة ، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.

ويعتبر الولاء التنظيمي العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل. فالعامل الذي يشعر بالولاء اتجاه

منظمته يكون أداؤه مرتفع ويحقق مستويات عالية من الإنتاجية، أي أن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية

¹ حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل: دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة
في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011، ص 28.

الإيجابية

" اختيار طبيعة الذي يميله : إنتاجية عالية ،
 كلما الإكراه ، طواعية، كما يمتلكه ، حقيقي يقوى ، عزمته،
 فيزداد . الإنتاجية لديه"¹.

" (Osborn & al)

" بين الالتزام المهني والإنتاجية العلمية، وهذا يعكس أن الالتزام المهني يعكس التزاما نحو قيم العمل والرغبة في الإسهام في تطوير المؤسسات التعليمية."²

يقول "الكسندر هيام" أنه "عندما يك ، لديك أساس قوي من الالتزام، فإنه يمكنك أن تبدأ في عمل على خلق المهارات مبتدأ بالمستويات المنخفضة ثم المتوسطة حتى تصل في النهاية إلى أعلى مستويات الكفاءة"³ أي ، أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

هذا ما دلت عليه نتائج ، كل من "ماير" و"آخرون" (Meyer et al, 1989) " "

" (Sager & Johnston, 1989) ؛ " " 1987 " "العتيبي" 1993 "يوسف"

" 1999 " " 2002 " ن للولاء التنظيمي إيجابيا في مستوى اء الوظيفي والإنتاجية."⁴

ما تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الدراسات التي لم تثبت ، : أجرى الباحث

"صالح حسن ردايده" 1988 على العلاقة بين الولاء التنظيمي ومستوى

الإنتاجية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومي الأردنية. حيث بينت هذه الدراسة

دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبين الإنتاجية لدى أفراد عينة الدراسة.

¹ أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 64.

² محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 25.

³ الكسندر هيام، _____، ص 297.

⁴ مختار وبسي، _____، ص 123.

المطلب الثالث: تطوير المسار الوظيفى للعامل

يتميز الأفراد الذين يشعرون بمستوى عال من الولاة اتجاه منظماتهم بالجدية والانضباط وبأقصى جهد فى سبيل بقاء و، تهم، بالإضافة إلى ابتكار طرق وأساليب وأفكار من شأنها تحسين مستويات أدائهم وإنتاجيتهم، فهذه العوامل تؤثر إيجابيا على المنظمة من جهة و جهة أخرى، من خلال مك لص فى شكل ترقية مادية أو معنوية، مما تنعكس تحسين وتطوير الوظيفى.

ويحتل المسار الوظيفى أهمية خاصة لدى أى فرد فى التنظيم، فكل عامل يرغب فى الحصول على منصب أحسن وأفضل من منصبه الحالى، وذلك نتيجة وجود نزعة فطرية لدى الإنسان مبنية على تطوير الذات

فالمسار الوظيفى هو التعاقب الخاص بالوظائف المهنية التى يمكن مزاولتها خلال حياة الفرد المهنية.¹

وهناك من يرى ال المسار المهني يمس جانبيين متكاملين، "من جهة ملاحظة الرغبات الفردية ويمكن فهم ذلك عبر تحليل التوقعات الشخصية بالاستعانة إلى الحياة المهنية فى القرارات الفردية التى تخص الحركية الداخلية والخارجية...ون جهة أخرى كلمة مسا تتعلق بمشكل فى التسيير وتطور الموارد البشرية، فتسيير المسار المهني يعني إيجاد أحسن تطابق بين إارد البشرية المتاحة من طرف الما

يتحقق إلا عن طريق رؤية ديناميكية للتطور فى التنظيم.²

فالمسار الوظيفى يشير إلى كل المراحل التى يمكن أن يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية بداية توظيفه حتى إحالة عد، والمرتبطة بمجموعة الترقيات والتقلات الأفقية والرأسية، تنعكس حاجاته واتجاهاته وطموحاته و

لمية رسم المسار الوظيفى لكل عامل يرتبط بالدرجة الأولى بالشخص نفسه، حيث أ لأول والأخير عن رسم وتخطيط مستقبله الوظيفى، الذى يعتمد على صفاته ومهاراته وقدراته واتجاهاته التى تؤهله لذلك. ومن ثم تقع المسؤولية على عاتق المنظمة لتوفير الوظيفة المناسبة والموافق لمؤهلاته، والتى تسمح له بتفجير كل طاقاته وإمكانياته.

¹ D. Hellriegel et autres, Management des Organisations, Edition De Boeck, Université Bruxelles, 1992, p 560.

² P. Louart, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Edition Daloz, Paris, 1999, P 118.

إذن فهو يعبر عن مدى التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.¹

كما أن له أهمية كبيرة ترتبط بالأهوية وبالمنظمة من جهة أخرى. فبالنسبة للفرد
الأهمية: 2:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الأفراد
ضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط
مع القيم و

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من
توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن
آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدر
الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور
الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتقدم والمسؤولية في العمل و
راغ والتي تأخذ قيم ترجيحية من ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى
في تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من
قرارات الصعوبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل و

ما على مستوى المنظمة، فتكامل مهمته في تحقيق أهداف المنظمة و
إشباعه، وتعظيم الربح، بالإضافة إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمن
لتحسين أنشطتها وعملياتها.³

الدور الفاعل الذي يلعبه المسار أو المستقبل الوظيفي في الحياة المهنية للفرد،
وانعكاس لآثار قدرتها على تحقيق أهدافها، فإن البحث عن

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 521.

² رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 337.

³ Alain Chauvet, **Méthodes de Management**, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000, P 102.

ويعتبر الولاء التنظيمي إحدى أهم ، المحددات، كون العامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع يضحى بوقته وجهده وكل طاقته في سبيل المنظمة، وكذا سعيه الدائم نحو تحقيق أهدافها، يرى بأنها أهدافه الشخصية، مما يسمح ، بدافعية وحماس لتحقيق ذاته و ساس بكيانه وأهميته كعضو فعال ونشط لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمة، فترتفع روحه المعنوية، ويرتفع مستوى وأدائه وإنتاجيته، و بالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية.

ومع تسليمنا بالجدد حول طبيعة الآثار المترتبة عن التزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية -على الأقل من وجهة النظرية- تزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد. و هـ الـ

معدلات الغياب و دوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.¹

إن آثار ونتائج الولاء التنظيمي لا تقتصر على الحياة المهنية للفرد فقط، بل تمتد لتشمل حياته الخاصة، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من السعادة والراحة النفسية وة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

يشير بعض الدراسات أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق

الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق

. وعلى النقيض من هذا الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود

إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلا يرى البعض للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم

فان الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.² ذلك زيادة العائلية والاجتماعية للفرد، الناتجة عن المشاكل الأسرية المرتبطة بالإهمال العائلي الناتج

تمام بالعمل و

¹ صلاح الدين عبد الباقي، _____، ص 322.

² _____، ص 322.

المبحث الثالث: آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة

ونتائج الولاء التنظيمي فقط مستوى ، من خلال حب

ولجميع العاملين بها، ينعكس ذلك على نفسيته و سلوكياته، إذ

هد في سبيل تحقيق نظمته، فيرتفع بذلك مستوى

إنتاجيته في العمل، الأمر الذي يساهم في تنمية وتطوير مساره الوظيفي. بل يتعدى ذلك ليمس أيضا

عدة جوانب تنظيمية، كالمساهمة في تخفيض معدلات ، والغياب، والتسرب الوظيفي، و

إلى غير ذلك من المظاهر السلوكية السلبية . كما

يساهم من جهة أخرى في الرفع من مستوى تحسين نوعيته وتخفيض تكاليفه، مما يسمح

للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية. وهذا ما سنعمل على توضيحه في هذا الج

المطلب الأول: انخفاض معدل الغياب

والتب واللامبالاة المظاهر الأولى لانخفاض مستوى الولاء التنظيمي للأفراد

العاملين، فعدم رغبة العامل بالبقاء والاستمرار بمنظمتها، قد يدفعه إلى مثل هذه السلوكيات ،

السلبية، و عديد

كما يعد الغياب من بين النتائج المرتبطة عن شعور العامل بعدم الرضا عن وظيفته، و

التي يعمل بها، حيث أثبتت عديد أنه من بين العوامل الأساسية

المستخدمة في التنبؤ بالغياب في المنظمة.

ويقصد بالغياب بالمعنى العام، عدم تواجد العاملين في مواقعهم، سواء كان هذا الغياب بإذن أو

بدون إذن كان غيابا منفصلا أو متصلا.¹

ويعرف مكتب العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب، بأنه عدم حضور العامل إلى

عمله في أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة

إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب.²

فهو يعبر عن العامل في مكان عمله إما بعدم حضوره

تأخره، بعذر أو بدونه، نتيجة ، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها

¹ سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجيا التوافق المهني للعامل دراسة ميدانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2006، ص 55.

² طلعت ابراهيم لطفي، _____، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 113.

تحمل المنظمة تكاليف إضافية. لذلك تحرص المنظمات على تخفيض معدلات الغياب من خلال رصد هذه الظاهرة ومتابعتها وتحليل أسبابها وتحديد

فتغيب العامل عن عمله قد يأخذ عدة أشكال أو أنواع يمكن تحديدها فيما يلي:¹

- الغياب بسبب ;
- (قبل و بعد الولادة);
- التوقف بسبب إصابة في العمل ;
- فترة تريض;
- (كالا)
- الغياب العادي (كالعطلة الرسمية، واستقبال الوفود);
- غياب مرخص;
- غياب غير مرخص;
- الغياب المرتبط بالحضور غير

جاء عملية تشخيص ظاهرة الغياب تستوجب وجود سجلات لتوثيق جميع حالات الغياب، حسب الفئات الموجودة في المنظمة، وخلال فترات زمنية معينة، وحسب أشكال الغياب الممكنة، حتى تتمكن من الحصول على مؤشرات ذات دلالة، تعكس بدقة واقع هذه الظاهرة في المنظمة.

بالإضافة رورة حساب المعدل العام للتغيب في المنظمة، و
اع. حيث يمكن حساب معدل الغياب وفق

الأمريكية، المعادلة التالية:²

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعمال}}{\text{متوسط عدد العمال} \cdot \text{عدد أيام العمل}} \cdot 100$$

خلال المعادلة التالية:³

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{ساعات الغياب خلال فترة زمنية معينة}}{\text{ساعات العمل المقررة خلال نفس الفترة}} \cdot 100$$

¹ Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion Des Ressources Humains : Pilotage Social et Performances**, 06^e édition, DUNOD, Paris, 2005, p p 192-193.

² العياشي بن زروق، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2008، ص 71.

³ Bernard Martory et Daniel Crozet, **op cit**, p 193.

ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذين يتقاضون رها بالسنة، ويمثل ذلك نسبة 3%. وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية و
 .- ولكن إن زاد الغياب عن النسبة المتوقعة، لزمّت دراسة أسباب ذلك
 وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغيب وأهم أسباب الغياب هو المرض. كما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب كبر من نسبتها بين من تخطوا 45¹ ونسبة الغياب لدى النساء خاصة المتزوجات أعلى من نسبتها عند الرجال، وذلك كون المرأة مسؤولة عن بيتها وزوجها و ، بالإضافة

تعتبر مشكلة تغيب العمال، من المشكلات الأساسية في البلاد الصناعية المتقدمة، إذ يؤدي تغيب إلى زيادة التكلفة من ضعف الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى. ولا يهدد التغيب العملية إنتاجية فحسب، بل يؤدي إلى ضعف لروح المعنوية بين العمال، كما أنه يدل على ضعف مساهم العامل في نشاط جماعة العمل، ويعتبر دليلاً على ضعف تماسك هذه الجماعة. ويمكن توضيح مدى خطورة مشكلة التغيب، عن طريق عرض بعض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تغيب العمال في المجال الصناعي. ففي الولايات المتحدة، نجد أ دراسة عن تغيب العمال، قامت " بمدينة بتسبرج في 240 شركة. وقد تبين من نتائج هذه الدراسة،

متوسط خسارة السنوية نتيجة للتغيب، 56 الخسارة المترتبة على التغيب في الولايات المتحدة تبلغ 3.5 يون دولار في العام. ويقر أ المسؤولين في شركة " جنرال موتورز" ينخفض في الشركة بما يعادل 2.5% مقابل كل زيادة في معدل التغيب تبلغ 01%².

وتؤكد التقارير المنشورة ، أن هناك نسبة محدودة قد لا تزيد عن 10% العاملين هي التي تتسبب في 80-90% من إجمالي التغيب. و يستوجب الدققة ل الأشخاص بأسمائهم والوقوف على أسباب تغيبهم ، ومتابعة النتائج المترتبة عن هذه

كما أن عملية تحديد الأسباب الحقيقية التي تؤثر في التغيب ليس بالأمر السهل ذلك كون هذه بين الظواهر المتشعبة ، فعدة نظراً لارتباطها بمجموعة متنوعة من المتغيرات منها الشخصية، والمهنية والاقتصادية. فقد يغيب العامل نظراً لعدم رضاه عن في حين يبلغ

¹ فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 116.

² طلعت ابراهيم لطفي، _____، ص ص 114-115.

الإدارة أن سبب تغيبه كان نتيجة مرضه، بالإضافة إلى ذلك هناك أيضا الفرص البديلة المتاحة ، "قإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح".¹

ويعتبر الولاء التنظيمي عوامل المؤثرة على ظاهرة الغياب، و ما أكدته العديد من والأبحاث في هذا المجال، فقد "أكدت النتائج وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام، للأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام هم أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام، كما أكدت النتائج وجود ارتباط عكسي بين الالتزام و وتوافر الرغبة في بذل الجهد".²

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة إنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين و،³

"ستيرز" (Steers, 1977) إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة مع الحضور للعمل لعينة والمهندسين، ولكن ليس لعينة عاملي المستشفى. وهذا يعني أن الذي لديه ولاء يلتزم بالحضور للعمل في وقته المحدد، يحاول جاهدا أن لا يتأخر عنه، إلا في الحالا لقصوى التي تستوجب التأخير والتي يكون سببها خارج عن⁴. كما يتضح من نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والغياب عن لعمل أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع هم أك بالمقارنة مع زملائهم ذوي الولاء التنظيمي المنخفض. الأمر الذي يترتب عليه دافعية مرتفعة للحضور بل وتوافر الرغبة في بذل مزيد من الجهد والإنتاجية. وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات التي قام بها كل من: (Robert et al, 2000) ; (Somers, 1995) ; (Camp, 1993).⁵

ويتضح مما سبق لعلاقة التي تجمع بين الولاء التنظيمي ومعدل الغياب هي علاقة عكسية، أي أنه كلما ارتفع الولاء التنظيمي للعاملين ن معدل الغياب ينخفض وكلما انخفض الولاء التنظيمي معدل التغيب سوف يرتفع.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 204.

² محمد حسن رسمي، مرجع سابق، ص 20.

³ سليمان خلف الرواشدة، مرجع سابق، ص 93.

⁴ فريدة زيني، _____، ص 51.

⁵ مختار ويسى، _____، ص 123.

وعلى هذا الأساس فإذا كانت العوامل السلبية لظاهرة التغيب (التغيب الإرادي) في عدم رغبة الفرد بالبقاء و نتيجة ع والتقدير، وعدم قدرته على تحقيق

الإدارة ينبغي عليه معالجة ذلك باتخاذ الإجراءات و هذه المعوقات ظروف الصعبة التي يعاني منها، و متعكس على مستوى ولاته، و م على تغييره.

المطلب الثاني: قلة عدد حوادث وإصابات العمل

يتعرض الكثير من العمال إلى حوادث مختلفة أثناء تأديتهم مهامهم خاصة في الصناعية، و يترتب عن إصابة العامل بعجز أو عاهة أو إلى وفاة، كما تتسبب هذه الحوادث في تلاف أو تعطيل الآلات ومن ثم تعطيل حلقة الإنتاج.

ويعرف حادث العمل بأنه كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه وقد تشمل أضراره تاج أو القوى البشرية أو كليهما معا. أما تعريف إصابة العمل فهي مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب

تعاين العديد من المنظمات من استفحال هذه الظاهرة، ومن انعكاساتها وأثارها الوخيمة عليها وذلك بالـ الكبير الذي عرفته وسائل الحماية والوقاية منها. حيث أ العمل ومعدلات الإصابات من نه أن يحمل المنظمة تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة هذه الأخيرة أربعة أضعاف التكاليف المباشرة حسب إحدى الدراسات.

760.000 جيل 2004 "

، وهذا ما تسبب في تحمل المؤسسات الفرنسية، 61 مليون ي "2.

يلي عرض لمختلف التكاليف التي يمكن تحملها كل من العامل وصاحب العمل

3.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 234.

² Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, Gestion Des Ressources Humaines, Gualino éditeur, Paris, 2006, p 82.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 459.

أولا: تكلفة الحواث بالنسبة لصاحب العمل

إلحاق الضرر بمصلحة صاحب العمل، و

بالولايات المتحدة الأمريكية، أنها تحمل صاحب العمل في المتوسط حوالي 1800 دولار سنويا عن كل . ويشمل هذا المتوسط التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وهذا دليل على مدى فداحة التكاليف الـ

ي ، المشروع والتي يمكن تجنبها بالوقاية منها.

ثانيا: تكلفة الحواث بالنسبة للعامل

يترتب على وقوع حواث وإصابة فقدان العامل لغالبية دخله، و

لتعويضات التي يتحصل عليها العامل لا تعادل الدخل الذي كان سيحصل عليه خلال هذه الفترة . ويضاف إلى ذلك ما تعانيه الأسرة بفقدان عائلها إذا كانت الحاثة مميتة.

ثالثا: تكلفة الحواث بالنسبة للمجتمع

، ويترتب على ذلك التزامات اجتماعي

وليس خاصة إذا كان من

من السهل تعويضه خلال فترة قصيرة.

أصبح من الضروري على المنظمات توضيح هذه التكاليف للأفراد العاملين

ناحية تحليل هذه الظاهرة للأسباب تؤدي ناحية أخرى.

وقد تتباين الأسباب والعوامل المؤدية هذه الحواث والإصابات إلا أنه يمكن تصنيفها

بصفة عامة مجموعتين رئيسيتين، حيث تتمثل المجموعة الأولى في العوامل البيئية كعدم العناية

م كفاية المساحات المخصصة للعمل، وسبق الممرات وعدم تحديدها

والإضاءة الضعيف، ووجود مسطحات حادة مكشوفة، والمناولة اليدوية للمواد.¹ في حين تشير المجموعة

الثانية الإنسانية و الشخصية، و عامل في وقوع هذه الحواث بنسبة تقدر بـ

85% هذه الظروف والعوامل الشخصية تتمثل في:²

- عدم الانتباه يؤدي التعثر في بعض المواد و ت المبعثرة

- ت الوقاية الشخصية اللازمة لنوع العمل و

تطبيق نظم و

- ارتداء معدات غير ملائمة لمحيط العمل و نوعه

¹ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 196.
² معن يحي الحمداني، الأمن والسلامة الصناعية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 27-28.

- مين منطقة العمل.
- ، بسبب عدم التدريب عليها أو قلة الخبرة في كيفية استعمالها.
- تعليمات التشغيل الذ بالمعدات والآلات الميكانيكية والكهربائية في كتيبات التشغيل والصيانة التي تصاحب المعدات و وعدم الدراية بالأعطال
- والقيادة الخاطئة داخل المصنع للسيارات والمعدات الثقيلة.
- التدريب على كيفية تشغيل المعدات و آلات وعدم الدراية بمتطلبات السلامة للوقاية من الإصابات ومنع الحرائق و
- كما تؤدي الحالة النفسية السيئة والمضطربة ، تشتت ذهنه وعدم تركيزه، وبالتالي فقدانه السيطرة على معدات ، مما قد يؤدي والإصابات. قد تكون هذه الحالة النفسية السيئة نتيجة عدم راحة العامل في عمله، أو تعرضه لضغوط من رئيسه، أو نتيجة أعباء حياته الاجتماعية أو العائلية أو المادية.
- بعض دراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية. فقد توصلت دراسة كل من:
- (Perrewe et al,1995); (Jamal & Badawi, 1995); (Sager, 1994); (Braxton, 1993) ;
- " " 2002 ، هناك علاقة سالبة بين الولاء التنظيمي و ضغوط العمل.¹
- هناك من يرى أن التسبب العدي لحوادث العمل (الحوادث الإرادية) ، دليل على انخفاض مستوى الولاء التنظيمي ، ويتعد و ، وبالتالي قد يكون هذا الأمر وشر عن بداية تنامي المشاعر السلبية للعامل اتجاه التنظيم، في النهاية
- نظمة كليا.
- حتى تستطيع خفض من معدلات حوادث العم عليها استعمال العلاج المادي والعلاج النفسي. لاج المادي يقوم على إنشاء وسائل حماية العامل من الآلات والمباني بغرض إدخال تغييرات في تكوينها ووظائفها لتحسينها أو الحد وتصميم مناظير العمل والمبنى بطريقة تقلل من احتمالات سقوطهم أو انزلاقهم أو بالصدمات الكهربائية وهذه

¹ مختار ويسى، _____، ص 124.

أما العلاج السيكولوجي فيختص بتقييم وعلاج العوامل الإنسانية التي تسبب الحوادث ،
تدريب العمال على استخدام النظم وتضمن سلامتهم ومعرفتهم بمواطن
بها وكذلك تكوين الا باهات الايجابية نحو المنظمة ونظمها للتعاون في الحد من الحوادث
والإقلال من تعب العامل والاختيار السليم للأفراد ووضعهم في الأعمال المناسبة وكلها حي سيكولوجية
إمكانية فصل المشكلات السيكولوجية عن
الميكانيكية لـ

ي إلا تعبير جزئي عن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم، والذي
ظهر في صورة غياب الدافع و اللامبالاة، وفقدان الرغبة في
ر الذي قد يكون سببا في وقوع التظاهر بالمرض (التمارض).
يميل الباحثون عكسية تربط الولاء التنظيمي ومعدلات الغياب وإصابات
رجعون سبب ذلك إلى أن العامل ذو الولاء التنظيمي المنخفض أنرب للإصابة من العامل ذو
الولاء التنظيمي المرتفع، باعتبار أن الأوا رغب في الابتعاد عن العمل والمنظمة لأي سبب من
الأسباب.

المطلب الثالث: التخفيض من معدل دوران العمل والتسرب الوظيفي

يعد سرب الوظيفي أو دوران العمل من أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في
ع معدل التسرب الوظيفي عكاسات سلبية عديدة على المنظمة و
يكون أهمها التكلفة المالية التي تتحملها
تدريب عاملين جدد لتعويض المتسربين لإضافة إلى زوال الكثير من العلاقات التي كانت تجمع
العمال فيما بينهم و قد لا يمكن تكوينها بوجود أشخاص آخرين.
ويعرف التسرب الوظيفي بأنه الاستقالة الاختيارية للعاملين، التي لا تشم
ة. ويشمل التسرب الوظيفي انتقال العاملين من منظمة إلى أخرى أو ترك
معين نهائيا. ويعد التسرب عملية متعددة المراحل تبدأ بوجود الاتجاه نحو ترك العمل، ثم اتخاذ قرار تركه،
وتنتهي بالسلوك الفعلي أي الخروج من المنظمة أو المهنة.¹

¹ حنان عبد الرحيم الأحمدى، محددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية
السعودية دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 34، العدد 4، 2006،
ص 78.

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم التسرب الوظيفي مرادف لمفهوم دوران العمل، فظ الوظيفي يشار إليها أحيانا بدوران العاملين ، يقصد بها حركة العاملين في فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمنظمة أو كانت هذه الحركة

أوجه التشابه بين التسرب الوظيفي ودوران العمل في توجه العاملين إلى الخارج أي ترك العمال لمنظمتهم، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في توجه العاملين إلى الداخل ، دخول عمال جدد إلى منظمة، وهذا الشق غير موجود في التسرب الوظيفي و الذي يقتصر على توجه العمال إلى الخارج فقط.¹

- الطريقة الأولى:

نقسم رقم العاملين الملتحقين إلى العمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة.

$$100 * \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال المدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} =$$

- الطريقة الثانية:

أن نقسم رقم العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة.

$$100 * \frac{\text{عدد الأشخاص التاركين خلال المدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} =$$

والواقع أن كل من الطريقتين لا يظهر المعدل الحقيقي لدوران العمل خلال فترات الزواج أو الكساد، حيث يكثر التعيين في الحالة ويرتفع معدل ترك الخدمة أو الفصل في الحالة الثانية.

- الطريقة الثالثة:

وهي أن نقسم متوسط عدد التاركين و الملتحقين بالخدمة على متوسط عدد العاملين من قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص ص 89-90.

$$100 * \frac{\text{متوسط عدد العاملين المعينين و الذين تركوا الخدمة خلال المدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال المدة نفسها}} =$$

ويمكن اعتبار معدل التسرب الوظيفي ح والذي يمثل عدد العاملين التاركين للمنظمة (الاستقالة الاختيارية) إلى متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة. كما تجدر في هذا السياق أهمية التمييز بين معدلات الدوران، لفئات يتم تصنيفها حسب الجنس و ن جهة أخرى، حتى تكون وفيما كيفية حساب ذلك:¹

وحيث أسباب الكامنة وراء ترك المنظمة لإيجاد حلول ومعالجتها حسب كل حالة.

$$\frac{\text{عدد تاركي المنظمة حسب طبيعة العقد، السن ...}}{\text{متوسط عدد الأشخاص}} = \frac{\text{عدد تاركي المنظمة لسبب معين}}{\text{متوسط عدد الأشخاص}} = \text{دوران العمل حسب طبيعة ترك العمل}$$

وقد تباينت و تلفت آراء الباحثين والدارسين حول الآثار والانعكاسات المترتبة عن معدلات دورا . حين ترى فئة وجوب وجود معدلات لدوران العمل داخل المنظمة، حيث سيتلون على ذلك با "لا يعتبر دوران العمل مضرًا كانت نتيجته تنشيط التنظيم الصناعي وتقوية العناصر الإنسانية فيه إبدال أفكار قديمة خاملة بأخرى جديدة متحفزة. و عمل الذي يحدث في حدود معقولة، وبطرق منظمة، ويكون نتيجة لكبر السن أو اعتلال الصحة، يصبح عملية طبيعية، يستفيد منها التنظيم الصناعي ويضمن استمرار الحياة فيه"². بالإضافة إلى إمكانية الاستغناء عن خدمات العاملين ذوي الأداء الضعيف توظيف عاملين جدد، يملكون وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، كما يمكن أن يسهموا في إدخال التكنولوجيا الحديثة وبالتالي تجديد الحياة في أجواء المنظمة، بضخ دماء جديدة قد تكون أكثر قدرة على التطوير و .

¹ Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, **Gestion Des Ressources Humaines**, Pearson Education, Paris, 2004, p 215.

² طلعت ابراهيم لطفى، _____، ص 127.

وفي مقابل ذلك نجد من الباحثين من ينادي بضرورة تخفيض معدلات دوران العمل، حيث يستدلون على ذلك بوجود آثار سلبية وخيمة عن هذه الظاهرة، خاصة إذا كان معدل دوران العمل بسبب الاستقالة الاختيارية مرتفع. وفيما يلي عرض هذه الآثار السلبية:¹

1- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- لتعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم
- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات ونهات عالية من حيث الأداء و المشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفر تدني إنتاجيتهم.

3- تدني المعنويات:

تمرت عملية ترك العاملين للمنظمة و مكان عمل آخر فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4- ارتفاع التكاليف:

سرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

5- زيادة في أعباء الأعمال:

نتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية إلى وقت وإلى جهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات نية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض . الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على

الأفراد من إرهاق وإجهاد وستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك ال والبحث عن مكان عمل آخر. وناخ غير السليم فإنه يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي:

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 135-136.

- أ- المترقبون: وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لتترك وظائفهم الحالية.
- ب- المضطرون: هم أولئك الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.
- ج- المقبلون: هم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة في ترك أعمالهم إلا إذا دفعتهم الحاجات الجديدة أو الإغراءات الكبيرة.
- د- المندمجون: وهم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم و عالية من الاستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم وبقوة.

اتفقت على كون ظاهر

إحدى مشكلات التي تعاني منها العديد من المنظمات، كما أن وجودها يمثل خلل و القاسية للعمل، وعدم وجود فرص للترقية والتطور بالضغط، كل هذه الأمور تدفع بال التفكير في ترك العمل والبحث عن منظمة أخرى.

ي حين قبول الفرد القوي ب قيمها، والرغبة في بذل جهد معقول طواعية دون محددات قسرية، يعد من المؤشرات الدالة على الرغبة الإرادية في البقاء بالمنظمة و لتوافق ، والتي يرى فيها أهدافه الشخصية.

أظهرت نتائج العديد من الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين ان العمل، وذلك على اعتبار أن العاملين الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي هم أكثر استمرارا في العمل، ولديهم دافعية عالية للحضور إلى عملهم. الأمر الذي يترتب عليه الرغبة في الانجاز وبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين أبرز هذه الدراسات دراسة كل من:

"بيكر" (Becker, 1992) " " (Somers, 1995)، حيث أكدت هذه الدراسات على أن العاملين ذوي الولاء المرتفع هم أكثر رغبة للحضور إلى العمل وأكثر ولاء للمنظمات التي يعملون في¹.

ما كونتوجيورغر" و"براين" (Kontoghiorgher & Bryant, 2004)

بالفعل للالتزام التنظيمي على معدلات الغياب . في نفس الاتجاه " " " " (Booth & Hamer, 2007) أهمية دراسة مسببات ترك العمل كأساس لتخفيض معدلات ترك أصبح ينظر إليها كأحد ال الهامة التي تمكن الشركات من ا بالأسواق.

¹ مختار ويسبي، _____، ص 124.

ة أثر كل من التوافق مع قيم المنظمة (الالتزام التنظيمي) والرضا الوظيفي على هذه

1.

كما وجد "كيم" وآخرون (Kim et al, 1996) عدة متغيرات تؤثر على الرغبة في البقاء بين العاملين في القطاع الصحي، وهي: الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والفرص الوظيفية، وتحقيق قعات، وفرص الترقية، إلا أن الولاء التنظيمي يعد أهم هذه المتغيرات في التأثير على الرغبة في ترك . وسعت دراسة أخرى للعاملين بالتمريض في تايوان قام بها "يون لي" (Yun Lu, 2002)

تحديد طبيعة العلاقة بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لعينة مكونة من 2197 من العاملات بالتمريض في المستشفيات. وجدت الدراسة علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي و التنظيمي والتسرب الوظيفي.²

وبالنظر إلى ما سبق، يمكننا القول أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الولاء التنظيمي ومعدل دوران العمل والتسرب الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي للأفراد كلما أدى ذلك إلى معدل التسرب الوظيفي للمنظمة.

الولاء التنظيمي على المنظمة لا تقتصر فقط على الحد من ظاهرة التغيب،

لإصابات، والتسرب الوظيفي، بل تمس أيضا جوانب أخرى عديدة، كاحترام أخلاقيات الإدارة

، وتكوين صورة راسمة طيبة، مستوى

إنتاجية وتحقيقها بأكثر فاعلية من شأنه تعزيز مركزها وقدراتها التنافسية.

¹ هبة فؤاد علي إسماعيل، أثر التسويق لتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكلية جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد رقم 47، العدد 71، ص 579.

² حنان عبد الرحيم الأحمدى، _____، ص 79-82.

خلاصة الفصل

لا يمثل الولاء التنظيمي واقعا ملموسا كأى متغير سلوكي آخر، وإنما يستدل عليه من خلال إنه لا يفرض على الأفراد وإنما هو رغبة وإرادة ذاتية ترتبط بتقوية الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات. لذا فإن عملية تقوية المنظمة في سبيل تحقيقه جهودا كبيرة وتكاليف باهظة، كما يتطلب ذلك تبني نظم وسياسات وإجراءات قد تطول أو تقصر، فهو بذلك عبارة عن نظام يتأثر بمجموعة كثيرة من المتغيرات و

ت هذه المتغيرات مرتبطة بالصفات الشخصية (كالجنس، السن، الحالة العائلية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الحاجة للانتماء و الانجاز)، أو كانت مرتبطة بالوظيفة (الأدوار، الإثراء الوظيفي، درجة الاستقلالية، المكانة الاجتماعية، الرضا الوظيفي)، أو كانت متعلقة بالجوانب التنظيمية (السياسات التنظيمية، وضوح الأهداف التنظيمية، الخصائص الهيكلية، المناخ التنظيمي، نمط الإشراف، المشاركة في التنظيم، جماعة العمل، الثقافة التنظيمية)، أو مرتبطة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة)، فإنها لا يمكن أن تستخدم كبديل عن الولاء.

لكون الولاء التنظيمي نتيجة للعديد من المتغيرات، فإنه لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببا لمتغيرات تنظيمية عديدة، فهو يؤثر على فعالية المنظمة وكفاءتها وتميزها، لما له من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية، راد، وعلى مستوى التعاون والمبادرة والإنتاجية لديهم، ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة وبالتالي تخفيض معدلات الغياب والإنتاجية لديهم، بالإضافة لدوره الكبير في التأثير على تطوير المسار المهني للعامل، وحتى على حياته الخاصة.

ويرجع كثير من باحثي نظريتها تفوقت اليابانية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدىها، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متكاملة، والبساطة والعمل وتقديسه جعل منهم نموذج يقتدى به في العمل. هذا التفوق بالعديد من الباحثين للبحث حيث وجدوا لمنظمات اليابانية، و تقاليد المجتمع الياباني

الفصل الثالث

الإطار العام للثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في بيئة الأعمال الحالية، التي تتميز بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. ويعزى هذا النجاح والتفوق في أحد أسبابه إلى الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم في أداء وفعالية المنظمة.

فالمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات والخصائص الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة وأنظمة التحفيز والتشجيع، ومع مرور الزمن يزداد تثبت أعضاء التنظيم بهذه السياسات والمعايير والقيم والمعتقدات والمبادئ السائدة بين أفرادها.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل.

ومن أجل دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وتحليله، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث سيتضمن المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، وكذا عناصرها وخصائصها وأنواعها. في حين سنخصص المبحث الثاني لعرض مصادر تكوين الثقافة التنظيمية وآليات ترسيخها والمحافظة عليها وكيفية تغييرها، أما المبحث الثالث والأخير، فسنتناول من خلاله كل من النماذج الثقافية السائدة في المنظمات اليابانية والأمريكية والفرنسية.

المبحث الأول: مدخل لثقافة المنظمة

أصبح موضوع الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة، من أكثر المواضيع تداولاً ومناقشة، قبل العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى طرح العديد من النظريات والنماذج والمداخل حولها. ورغم هذا الاهتمام إلا أنه لم يتم الاتفاق حول مفهوم موحد للثقافة التنظيمية نظراً لتعدد وتنوع أبعادها وعناصرها ومصادرها من جهة، وإلى الزاوية أو الجوانب التي تمت دراستها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

لاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية، والاستفادة منه في حياة الأفراد والمنظمات، فإنه لا بد من الرجوع إلى دراسة تاريخه، وكيفية نشأته، ومعرفة مراحل تطوره، وما أورده الكتاب والمختصون حول هذا الموضوع.

أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

رغم أن مصطلح الثقافة عرف انتشاراً وتداولاً كبيراً عند علماء الاجتماع والأدب والفلسفة منذ أواخر القرن 18م، إلا أن الاهتمام به في العلوم الإدارية كان متأخراً نوعاً ما (منذ أواخر القرن 20). "أصل صيغة « ثقافة المؤسسة » غالباً ما تنسب لـ"جاك اليوت" * (Jaques Elliot) مؤسس "معهد تافيستوك" (The Tavistock Institute) بلندن. ففي سنة 1952م، عرف ثقافة المؤسسة على أنها طريقة التفكير والأعمال المعتادة المشتركة، والتي يجب تعلمها وقبولها.¹

ويعزى تزايد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية في أحد أبرز جوانبه إلى التطور والنجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية على نظيراتها الأمريكية، رغم الدمار الكبير الذي عرفه الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية. حيث قال "فيليب اتكسون" (Philip Attacson) حول هذا الموضوع " أن

* جاك اليوت عالم نفس ومختص في علم نفس المنظمات، ولد بتورنتو الكندية (1917-2003)، كما يعتبر من بين مؤسسي معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية سنة 1946م بلندن.

¹ Nicolas Journet, La Culture de l'Universel au Particulier, Edition sciences Humaines, Auxerre, France, 2002, p290.

اليابانيين ليست لديهم ميزة خاصة عما هو موجود في أمريكا، ومع ذلك يظل الكثيرون يشككون من استحالة إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغربية، فالثقافة في نظرهم شيء تنفرد به اليابان.¹

وهذا ما أكده أيضا باحث آخر بقوله: لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.²

وكانت بداية الدراسات المتخصصة والمركزة على ثقافة المنظمة في الثمانينيات.³ حيث كان أول استخدام لمصطلح الثقافة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980م من خلال الصحف المتخصصة، فقد كانت المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) السباقة لدراسة هذا الموضوع على صفحات مجلتها.

وبعد ذلك أصبح هذا المفهوم شائعا لدى العديد من الباحثين والمفكرين منذ سنة 1982م، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة" (Deal & Kennedy : corporate culture : 1982)، وكتاب "البحث عن الامتياز" لـ"بترز" و "ووترمان" (In Search of excellence : Peters & Waterman 1982)، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، ما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.⁴

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

بما أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وجزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، فثقافة المجتمع تعتبر إحدى أهم المصادر التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية. هذه الأخيرة لها دور بارز في حياة المنظمات الإدارية وذلك لما لها من دور

¹ فيليب اتكسون، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة سلسلة إصدارات بيماك، مصر، 1996 109

² علي عبد الله، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، أيام 20-21 ماي 2002، ص 09.

³ Frédérique Alexandre et autres, **Comportement Humains et Management**, Pearson éducation, Paris, 2003, p 50.

⁴ البريدي، فهم بنية التنظيمية التعليم السعودية - استطلاعية - للتعليم والتدريب المهني، الرياض أيام 11-14/ 2004/ 01

فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ركزت بصفة عامة على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات.

ومع تعدد وتنوع مفاهيم الثقافة التنظيمية بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف موحد حول هذا المفهوم، بل طوروا العديد من التعاريف التي يغلب عليها عامل التداخل في أحد جوانبها. لذلك سنعمد على تقديم البعض منها والتي تتوافق مع أغراض بحثنا هذا.

من بين التعاريف التي عرفت قبولا وتداولاً لدى العديد من الباحثين، هو التعريف الذي قدمه "إيدغار شين" (Edger Schein ، حيث يرى بأنها: " مط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"¹. وعرفها على أنها: "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم. كما يعرفها أيضاً بأنها: مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة."² وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة الاتجاهات والقيم و معتقدات المشتركة من طرف أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم."³

كما عرفت بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.⁴ ويعرفها ويليام اوتشي (WILLIAM OUCHI) بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة لمؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."¹

¹ ادجار هـ. شين، ترجمة محمد منير الصبحي و محمد شحاته وهي، التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011 .31

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .257

³ J. schermerhorn et J. Hunt et R. Osborn, Comportement Humain et Organisation, Village Mondial, Paris, 2002, p 331.

⁴ حسين حريم، _____ : _____ .261

كما تم تعريف الثقافة التنظيمية " بأنها كفاءات التفكير واتخاذ القرار، مرتبطة بمجموعة طرق التنظيم والتسيير والإنتاج. فهي نظام تشكله قيم فاعلة واعتقادات وسلوكيات معتادة وممارسات خاصة. هذا النظام ينتج عنه مجموعة من القواعد، مدونة أو لا، يعرفها الجميع ولكن في أغلب الأحوال بطريقة غير واعية، وهي في مجموعها تعمل على تحديد التصورات وتوجيهها".²

وعرفت أيضا بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها.³

باستقراء التعاريف السابقة، نجد أن معظمها تضمنت عناصر الثقافة التنظيمية واشتركت بعنصر مميز ألا وهو القيم التنظيمية، والتي مثلت القاسم المشترك لأغلب التعاريف المقدمة حول هذا الموضوع، في حين أغفلت هذه التعاريف وصف مصادر الثقافة التنظيمية، مستوياتها، أنواعها، كيفية تشكيلها والمحافظة عليها.

كما اتفقت جميع المفاهيم المقدمة حول هذا الموضوع بوجود ثقافة خاصة بكل منظمة، وما يمكن أن يطرح في هذا السياق هو: الأسباب التي تجعل لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات. و ن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال عرض أهم الأسباب التي أدت إلى تباين ثقافة المنظمات في ما يلي:

- اختلاف ثقافة المجتمعات، والتي تعتبر إحدى المصادر الرئيسية لثقافة المنظمات.
- اختلاف وتنوع القطاعات التي تنشط فيها مختلف المنظمات، فقطاع الصناعات الالكترونية يركز على الثقافات الإبداعية والقطاع الديني يفرض ثقافة دينية وهكذا.
- الاختلاف في الأفكار والافتراضات والمبادئ التي يحملها القادة والمدراء، والذين يعملون على تجسيدها داخل التنظيم.
- الاختلاف في القيم والعادات والتوجهات وحتى في شخصية كل عامل داخل التنظيم، وهذا ما ينجر عنه اختلاف في الثقافات الفرعية داخل التنظيم الواحد.

غير منشورة

¹ اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 1999 220.

² Olivier Devillard et Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique – efficacité et performance collective**, Dunod, Paris, 2008, P 43.

³ Alain Beltran et Michele Ruffat, **culture d'entreprise et histoire**, les éditions d'organisation université, Paris, 1991, p 20.

كما نلاحظ من خلال المفاهيم المقدمة حول موضوع الثقافة التنظيمية بأن معظم هذه المفاهيم ركزت على الجوانب السلوكية فقط للثقافة، ولكن في الواقع تتعدى الثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية لتشمل أيضاً الجوانب المادية والهيكلية المعبر عنها بالثقافة الإنتاجية، والتي تعبر عن طرق وأساليب الإنتاج، "والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لاماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية".¹

واستناداً إلى ما سبق يمكن وضع التعريف التالي للثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ثا: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية وسيلة للتسيير وهذا بطريقتين: فهي تسعى لتأكيد صورة المؤسسة الخارجية وتعزيز الانسجام الداخلي للمنظمة.² فهي بذلك تمس جانبيين أساسيين لأي تنظيم. الأول مرتبط بتحسين صورة وسمعة المنظمة، والثاني متعلق بتحقيق الاندماج والانسجام والتكامل بين أعضاء المنظمة. كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول، الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. كما أن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر على كفاءة الإدارة ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما أكده أحد الباحثين حول أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، وفي خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تعمل على:³

1 رنه التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009 360.

2 Alain Beltran et Michele Ruffat, culture d'entreprise et histoire, op. cité p 33.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
 - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
 - إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
- إن أهمية الثقافة التنظيمية لا تتوقف عند هذا الحد، بل تمتد تمس جوانب متعدد ومتنوعة داخل التنظيم، فهي تساهم في تحقيق العديد من المزايا الايجابية أهمها:¹
- تحقيق الهوية التنظيمية.
 - تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
 - تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
 - التعرف على الأولويات الإدارية.
 - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
 - توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
 - توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

كما تساهم الثقافة التنظيمية أيضا في جذب الكفاءات و العمالة الملائمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، أما المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين، في حين المنظمات التي تشجع التميز و التطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون.

ورغم الأهمية البالغة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في حياة الفرد والمنظمة على حد سواء، إلا أن لها بعض الآثار السلبية التي قد تترتب عليها، والمتمثلة في:¹

- عائق أمام التغيير أحيانا: خاصة إذا كان التنظيم في بيئة صغيرة ولم يبلغ للنضج بعد.
- عائق أمام التنوع: يثبت أن الثقافة تشكل ضغطا على العاملين الجدد لكي يتوافقوا مع ثقافة التنظيم وإلا فإنها ستستبعدهم، وهذا أحيانا يحرم التنظيم من مزايا التنوع.
- عائق أمام الاندماج والاستيلاء: حيث أن للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في نجاح ذلك أو فشل ذلك بسبب تناقض أو توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلفة.

نستنتج مما سبق بأن للثقافة التنظيمية دورا أساسيا في توجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية تعمل على نشر وغرس ونقل قيم الولاء والالتزام والعمل على استقرار ووازن المنظمة من جهة، ونشر فكر الإبداع والتميز والعطاء الذي يسمح بتطور ورقي المنظمة من جهة أخرى، وذلك من خلال خلق مناخ مؤسسي سليم وعلاقات متميز بين المتعاملين الداخليين والخارجيين للمنظمة.

كما لا يجب إغفال بعض الآثار السلبية التي تنتج عن الثقافة التنظيمية، كأن تكون عائقا أمام محاولات التغيير التي تكون حتمية في بعض الأحيان نتيجة التثبيت الشديد بالقيم وبالمدائى والأفكار الكلاسيكية من طرف العمال ورفض تغييرها. بالإضافة إلى ذلك يطرح مشكل تعدد الثقافات الفرعية داخل التنظيم الواحد، خاصة في ظل الانتشار الكبير للشركات متعددة الجنسيات، التي تملك عمال ذو ثقافات متنوعة ومتعارضة في بعض الحالات. ويبقى تبني ثقافة التغيير في نفوس العمال، وكذا المزج بين الثقافات المختلفة في ثقافة واحدة مشتركة، كأحد أفضل الحلول للحد من الآثار السلبية للثقافة التنظيمية.*

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، 261-262.

* لمزيد من حول هذا الموضوع يمكن :
عبد الناصر محمد علي حمودة، الثقافة في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

٤: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات و القواعد ولمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي توجه سلوك وفعال أفراد التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة. فهي بذلك تتكون من مجموعة من العناصر والمكونات المتباينة والمختلفة من منظمة إلى أخرى، كما أن نوع ودرجة قوة الثقافة التنظيمية أيضا يختلف من منظمة لأخرى.

وعليه سنحاول في هذا الجزء تحديد مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى عرض جملة الخصائص والسمات التي تتميز بها.

: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مركب و يعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، والتي تعمل على توجيه سلوك الأ د نحو تحقيق أهداف المنظمة. ورغم عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين لموضوع الثقافة التنظيمية حول العناصر المكونة لها إلا أن هناك إجماع بأن العنصر الأساسي المكون للثقافة التنظيمية هو القيم التنظيمية. وفيما يلي عرض للعناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية:

1- القيم التنظيمية

تمثل القيم إحدى العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند محاولة دراسة وتحليل السلوك الإنساني، وذلك كونها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، كما لها تأثير كبير على ادراكاتنا، بالإضافة إلى أنها محرك ومنظم لسلوك الأفراد والجماعات.

وتعرف القيم بأنها الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي. ويعتقد "الغمري" بأن القيم تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد بشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق. كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة. فالقيم تمثل الأشياء التي نؤمن بصحتها ونرغب فيها. ورأي ثالث مشابه، يقول تدل القيم على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجتمع بأسره

و بتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.¹

أما القيم التنظيمية فتعبر عن التفضيلات المشتركة التي تقرض في الجماعة.² وتعرف أيضا بأنها القيم التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع، والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة، والتي تسمح بتصوير القرار وتسمح ببيير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.³ فهي تعبر بذلك عن التفضيلات الجماعية بالمنظمة حول ما ينبغي أن يكون مثاليا بها في الجانب الاقتصادي، والاجتماعي، والمؤسسي. فقيم المنظمة تلعب دورا محوريا في تكوين الثقافة.⁴

فهي بذلك تشير إلى مجموعة الأحكام والافتراضات التي يحمها أفراد المنظمة نحو الحقائق والأشياء والمواضيع والمواقف التي يتعرضون لها داخل المنظمة. كما توضح القيم التنظيمية للفرد ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وما هو جيد وما هو غير جيد، وما هو مهم وما هو غير مهم.

ومن أمثلة ذلك القيم التنظيمية التي تتبناها شركة دانون العالمية والمتمثلة في:⁵

- « التنوع مصدر للثروة والتغيير فرصة دائمة »:
- الفضول: امتلاك حاسة الاستماع، رفض النماذج والأفكار المسبقة، تخيل...؛
- الرشاقة: أن تكون سريع، مرن ومتأقلم؛
- البساطة: تفضيل العملي على النظري، البساطة على الشكلية؛
- « الحدود غير موجودة، هناك حواجز يجب عبورها »:
- الجرأة: رفض البيروقراطية، الجرأة على تحمل المخاطرة واستكشاف طرق جديدة، تعلم تجاوز الفشل...؛
- الشغف: الإقناع والتدريب، تعلم التفوق لتحقيق التميز؛

¹ حسين حريم، التوزيع، عمان، 2004، 101.

² R. Brenne Mann et S. Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, P 257.

³ 373.

⁴ Barabel Meier, **Manager : les meilleurs pratiques de management**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, p 117.

⁵ Olivier Devillard et Dominique Rey , **op cite**, p p 49-50.

- الرغبة: امتلاك الرغبة للنمو، أن تكون الأول؛
- الإنسانية: « الاهتمام بالفرد، سواء كان مستهلك، موظف أو مواطن، يكون في صلب قراراتنا»:
 - المشاركة: التحاور، العمل بشفافية، العمل الجماعي؛
 - مسؤولية: القلق على سلامة الأفراد والمنتجات، العمل من أجل البيئة الاجتماعية، المحافظة على البيئة؛
 - احترام الآخرين: أن يكون منتهب للاختلافات المحلية، احترام الشركاء الاجتماعيين والتجاربيين، السهر على تنمية الموظفين؛
- الجوار (proximité): « البقاء على مقربة من الجميع: موظفين، مستهلكين وزبائن، موردين، مساهمين والمجتمع المدني، هي جزءا من حياتهم اليومية »

2- لمعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹ كما تم تعريفها على أنها "التوجهات العامة التي تعكس طريقة فهم القادة والتي تمثل العالم الذي يحيط بهم. ونتيجة لذلك فهي تعمل كخط توجيهي يسمح بتحديد خيارات المؤسسة من حيث الرؤية والأولويات الإستراتيجية"².

وما يمكن ملاحظته حول المعتقدات التنظيمية هو وجود معتقدات ايجابية وأخرى سلبية، لذلك يجب على المنظمات العمل على تعزيز وتنمية المعتقدات السليمة والايجابية، والعمل على التخلص من المعتقدات السلبية التي تنجر عنها آثار وعواقب كبيرة تضر بمصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء.

ومن أمثلة 'معتقدات التنظيمية أيضا: " نحن الأفضل"، "رسالتنا هي الإبداع"، " الشيء الوحيد الذي يهم هو الثمن".³

وفيما يلي عرض لمجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الرائدة عبر العالم منها:⁴

¹ سلمان العميان _____ 312.

² Barabel Meier, **op cit**, p 116.

³ Olivier Devillard et Dominique Rey, **op cit**, pp 47-48.

⁴ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، 2005، 169.

- شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز.
- شركة فورد Ford: الجودة هي الوظيفة الأولى.
- شركة دلتا Delta: الشعور الأسري.
- شركة نثري ام 3 M: ابتكار المنتج.
- شركة لينكون اليكتريك Lincn Electric: مناسبة الأجر للإنتاجية.
- شركة كاتر بيلر Caterpillar: تدعيم البائع أو الموزع القوي.
- شركة ماك دونالد Mc Donalds: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.
- شركة جنرال اليكتريك G.E: العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء.
- مؤسسة Je Pennes: الزيوت دائما على حق.
- سوبر ماركت Publix: حينما تتسوق تكون سعيدا.

3- ف التنظيمية

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل¹. فهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المجال، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع.²

فهي بذلك تعبر عن ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، حتى وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، لك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصبا حساسا في الحكومة بالزواج من امرأة ذات جنسية أجنبية.

4- التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات ددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك

¹ منصور محمد العريبي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، 2009 2 5 142.

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2014 168.

توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

5- المعايير

نعتبر المعايير إحدى مكونات الثقافة التنظيمية، فهي تعبر "عن القبول العام على أنها القواعد الواجبة الإتباع بأي مجموعة في إطار التنمية وإدارة الأعمال. وبالتالي فهي تنطوي على منطق التحكيم بين ما يجب فعله وما لا يجب فعله. فهي تقدم للأفراد فكرة على ما هو متوقع منهم والحدود التي لا يجب تجاوزها."²

فهي بذلك تعبر عن مجموعة القواعد التي تحدد للفرد ما يجب أن يقوم به وما لا يجب أن يقوم به سواء تعلق الأمر بمهامه وأعماله الوظيفية، أو علاقاته في العمل. فالمعايير التي تقرها الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة 'ميكانيزم للرقابة المعيارية للمنظمة، وتظهر من خلال الأنشطة الجارية'.³ كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مستوى تنظيمي لآخر.

ويعود هذا التعدد والتنوع في العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى جملة من الأسباب لعل أهمها عمر المنظمة، ثقافة المجتمع، ثقافة الفرد، التطور التاريخي للمنظمة، التوسع والانتشار الجغرافي والدولي. ورغم هذا التباين والتعدد في العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك جماع كلي حول عنصر القيم التنظيمية، مما يجعله حجر الأساس لأي ثقافة تنظيمية، فهو جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى النجاح والتطور والتميز.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تعتبر خاصية التفرد unique من أهم الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية، لأنه لا توجد منظمة تملك ثقافة مشابهة لثقافة منظمات أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، ثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، 43.

² Barabel Meier, **op cit**, p 117.

³ J. schermerhorn et autres, **op cit**, p 339.

عديدة تختلف فيها ثقافة هذه المنظمات منها: عمر المنظمة، أنماط الاتصال، نظم العمل والإجراءات، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات إلى غير ذلك من الجوانب. فمن بين العلامات الثلاث الفرنسية للسيارات (Peugeot, Citroën et Renault)، استطاع كل واحد أن يحصل على طرق و أنماط مختلفة للإنتاج.¹

وعلى الرغم من تعدد وتنوع تفسيرات دلالات الثقافة التنظيمية عند الكتاب والباحثين، إلا أن هناك إجماعاً واتفاقاً عاماً على كون الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة. إن هذا النظام يمثل مجموعة الخصائص والسمات الأساسية للثقافة التنظيمية المستمدة من خصائص ثقافة المجتمع من جهة، ومن خصائص المنظمات من جهة أخرى. ويمكن عرض أهم الخصائص والسمات المرتبطة بالثقافة التنظيمية فيما يلي:²

- **ثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والأدب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).
- **نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة. و إن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **استمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه جيل إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

¹ Olivier Devillard et Dominique Rey, **op cit**, P 45.

² الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، 77-78.

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

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

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر، هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية خاصة أساسية متمثلة في خاصية الإنسانية، ويستدلون على ذلك بكون الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويحدد مكوناتها، ويرسم محتواها عبر العصور، كما أن الثقافة أيضا تصنع الإنسان وتشكل شخصيته وهويته. وعلى هذا الأساس، فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، نتيجة تشكلها من مجموعة من المعارف والقيم والمبادئ التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، أو التي تكون نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة.

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي تتميز بكونها:¹

- أكيدة و يتقاسمها أعضاء المنظمة؛
- في تفاعل فيما بينها؛
- تتجلى من خلال منتجات مادية ورمزية؛
- تم بناؤها على مدى تاريخ المؤسسة كاستجابة للمشكلات التي واجهتها.

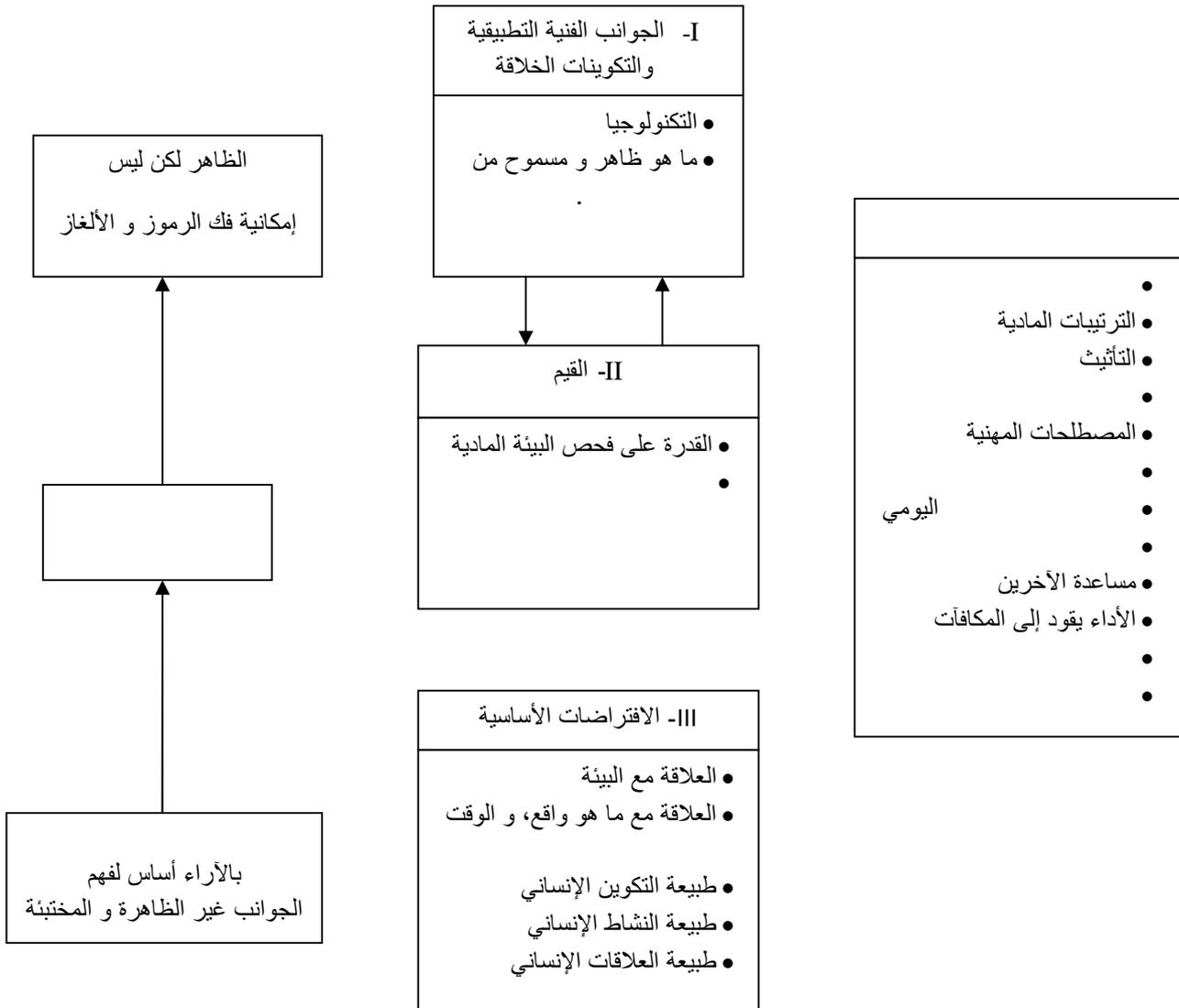
وبهذا يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تتصف بكونها عامة، وضمنية، ومسلمة من المسلمات في الفكر السلوكي، وأنه بإمكان كل منظمة أن تطور مجموعة من الافتراضات الأساسية أو الجوهرية، والمفاهيم، والقوانين الضمنية التي توجه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ Eric Delavalée et Elsa Joly et Anne Yoldjian, **la culture d'entreprise pour manager autrement – surmonter les résistances culturelles**-, Edition d'Organisation, Paris, 2002, p 32.

فالثقافة التنظيمية هي ذلك النظام من القيم والمعاني والمبادئ المشتركة التي وجدت من طرف الإنسان داخل كيان اجتماعي معين، والتي تتميز بالمرونة والاستمرارية والتطور والتغير.

وفيما يلي عرض لنموذج "شايين" الذي يوضح عناصر وخصائص ومستويات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (08): ص ومستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج "شايين" (schien)



: نعمه عباس الخفاجي، _____، ار. اليازوري، عمان، 2009، ص 63.

نمن خلال النموذج الذي قدمه "شايين" يتبين أنه قد حدد ثلاث مستويات يمكن من خلالها دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية، حيث أن هذه المستويات مرتبة حسب درجة العمق والتجذر، كما أنها متداخلة المعاني، ومتراطة فيما بينها بعلاقة قوية. فحسبه تأتي الافتراضات الجوهرية والتي تشمل المدركات

الحسية والأفكار والمشاعر المسلم بها في أسفل الهرم، تليها المعتقدات والقيم المعتمدة في المستوى الأوسط أو الثاني، وفي الأعلى الناتج الصناعي والذي يظهر في شكل هياكل ومنتجات مادية وعمليات تنظيمية ظاهرة للعيان.

ع الثقافة التنظيمية :

إن عملية دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية تستوجب منا تحديد ومعرفة مختلف أشكالها وأنواعها، كما أن هذه الأنواع تتباين وتختلف باختلاف تفسيرات ونتائج الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع. هذه الأنواع يمكن تحديدها وتصنيفها على أساس مجموعة من المعايير على النحو التالي:

، شمولية الثقافة:

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية على أساس هذا المعيار إلى نوعين يتمثلان في الثقافة السائدة أو الرئيسية أو الأم والثقافة الفرعية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين:

1- (الرئيسية): تتمثل الثقافة الرئيسية في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع.¹ فهي بذلك تعبر عن الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة والموجهة لسلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع، كما تمنح المنظمة شخصية وهوية خاصة بها.

2- الثقافة الفرعية: هي الفلسفة وقيم الخاصة بجماعة، لكن لا تتعارض مع الثقافة السائدة في المنظمة.² فالأنظمة الفرعية في المنظمة كالأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة قد تتشكل فيها ثقافات فرعية متعددة، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتباينت عن الثقافة الأم، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء وفعالية التنظيم، لعدم القدرة على ضبط اتجاهات وسلوكيات العمال، وكذا ضياع الهوية والشخصية العامة للمنظمة. كما أن هناك أثراً إيجابية للثقافات الفرعية المتنوعة تظهر من خلال التنوع والإثراء القيمي والسلوكي، الذي يساهم في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة.

¹ محمد قاسم القبروتي، السلوك التنظيمي - التوزيع، 2009، 174.

² J. Schermerhorn et autres, *op cit*, p 334.

ثانياً:

لقد قسم "لوثنز" (Luthans) سنة 1991م الثقافة التنظيمية وذلك حسب درجة قوتها إلى نوعين رئيسيين هما: الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة. حيث أن درجة قوة الثقافة التنظيمية حسبته تتحدد على أساس عاملين رئيسيين هما:¹

- 1- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم و عتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة 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 وبنمطية العمل بها.
 - نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.
- 2- الشدة: و يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة قوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية.

فالثقافة التنظيمية القوية هي تلك الثقافة التي تخلق تماسكاً كبيراً بين أعضاء التنظيم. ويمكن الحكم على درجة قوتها من خلال معيار ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها البعض. في حين توصف بأنها ضعيفة عند عدم قبولها وعدم التمسك بها من قبل أغلب أعضاء التنظيم.

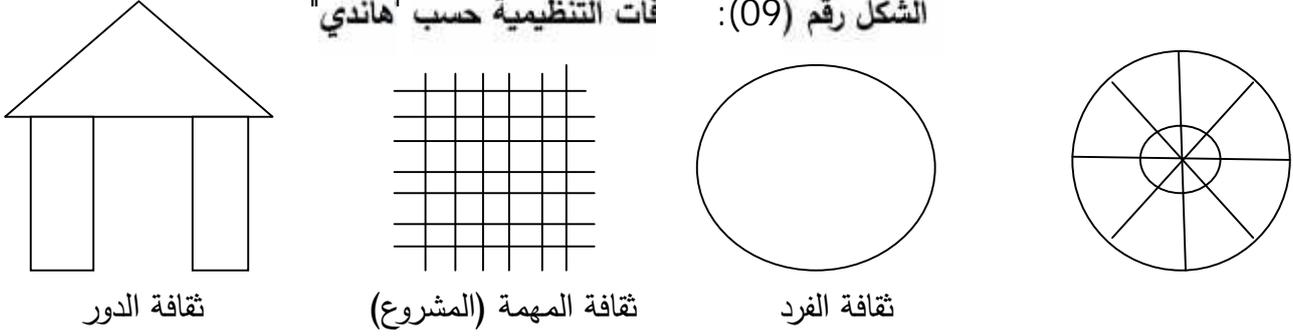
أنماط :

قام "نارل هاندي" (C. Handy) من خلال كتابه "Understanding " (1976) organisations بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وذلك استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم، هذه الأنواع يمكن تمثيلها ومن ثم شرحها كما يلي:

¹ أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-

¹ خضير كاضم حمود الفريجات والتوزيع، عمان 2009 270.

الشكل رقم (09): فئات التنظيمية حسب 'هاندي'



Source : C. Kennedy, Traduit par Larry Cohan, Toutes les Réponses aux Grandes Questions du MANAGEMENT, Harvard Business Review, paris, 1996, p 171-176.

- 1- : وقد وضع "هاندي" (Handy) بأن هذه الثقافة تشبه نسيج العنكبوت حيث المسؤولية محصورة في أعضاء محددين وتركز القوة والنفوذ في عدد معين من الأفراد وأن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات يتحدد إلى حد بعيد بادراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المنظمة.¹
- 2- : تتجسد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني، حيث تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة بيد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي اتخذت في القمة. كما يهتم هذا النوع من الثقافة بالتخصص الوظيفي، والمهام والأدوار، والقواعد والأنظمة أكثر من الاهتمام بالفرد.
- 3- : تتجسد هذه الثقافة في شكل مصفوفة أو شبكة، وتتميز بترايط وتكامل وثيق بين الأقسام والوظائف والتخصصات التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة، وبالتالي تلائم هذه الثقافة المنظمات التي تتسم بيئتها بالديناميكية والتغير المستمر، رصفة خاصة المنظمات التي تهتم بنشاطات البحث والتطوير.
- 4- : يتميز هذا النوع من الثقافة بتركيزه على المساواة بين أعضاء التنظيم، ومستوى الانجاز المحقق من قبل كل موظف، بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، من خلال تشجيع المبادرة، والابتكار، والإبداع، والاستقلالية، واللامركزية.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي) والتوزيع، عمان، 2004، 405.

رابعاً: حسب نمط القيادة السائد

قام كل من "كوبرج" و "شاسمير" (Koberg & Chusmir) بتصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية السائد في المنظمات إلى الأنواع الثلاثة التالية:

- 1- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة ذات نظام هرمي، فالمسؤوليات والسلطات تكون محددة بوضوح، ومتسلسلة هرمياً، كما أن العمل يكون منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها بشكل كبير، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- 2- الإبداعية: تهتم هذه الثقافة بتوفير بيئة عمل تساعد أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع، كما تشجع هذه الثقافة الموظفين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. فهي بذلك ثقافة ديناميكية، تعمل على استقطاب الموظفين الطموحين في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية.
- 3- اندة: يركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الاجتماعية الطيبة داخل التنظيم، فبيئة العمل تتميز بالصدقة والزمالة بين العاملين، مما يسود جو الأسرة المتعاونة. فهذا النوع من الثقافة يسود في المنظمات التي توفر الثقة، المساواة، والتعاون، والمودة داخل التنظيم.

والعلاقات الاجتماعية

لقد قام كل من "دقان" و "قرافيس" (Dugan & Graphis, 1996) بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أشكال استناداً على معيار التكافل والعلاقات الاجتماعية، كما يلي:¹

- 1- الثقافة الشبكية: و تمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.
- 2- : وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه

الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تملك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس والتغييرات السريعة ومتعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية.

3- الثقافة الجزئية: وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير.

4- أمة: وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة. كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها تتخصص بإنتاج منتج واحد. وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة.

: حسب درجة الرسمية

تنقسم الثقافة التنظيمية حسب معيار درجة الرسمية إلى:

1- الثقافة الرسمية: يستند هذا النوع من الثقافة على العلاقات الرسمية التي تربط أعضاء المنظمة، والعلاقات التعاقدية بين العمال و مسؤولي المنظمة، كما تظهر أيضا من خلال اللوائح والقوانين والإجراءات المطبقة في كل تنظيم، مع التزام العمال باحترامها وتطبيقها.

2- الثقافة غير الرسمية: يستند هذا النوع من الثقافة على العلاقات الغير رسمية التي تجمع بين العمال، والتي تظهر في شكل علاقات أخوية ودية داخل جماعات معينة، فكل فرد يشعر بالتزام أخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الولاء وبناء علاقات تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الخاصة.

لقد توصلت الدراسات والأبحاث التي تمت حول موضوع الثقافة التنظيمية إلى وجود تصنيفات ومعايير عديدة ومتنوعة مفسرة لأنواع الثقافة التنظيمية. فالمنظمات باختلافها وتنوعها لا تشترك في نوع

واحد من أنواع الثقافة التنظيمية، لأن لكل منظمة طريقة عمل، وتوجهات معينة، وسياسات خاصة. وقد نجد أكثر من نوع واحد من الأنواع السابقة الذكر في المنظمة الواحدة، إلا أن الإشكال الذي تعاني منه بعض منها يعود إلى التعارض أو الصراع الذي ينشأ بين الأنواع المختلفة للثقافات التي تحتويها هذه المنظمات. ويبقى تبني المنظمة لثقافة إبداعية واجتماعية قوية السبيل الرشيد والأمثل لتحقيق غايات وأهداف كل من الفرد والمنظمة.

المبحث : تكوين الثقافة التنظيمية وتغييرها

نتيجة للأهمية والدور البارز الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة الفرد والمنظمة، أصبح السعي لتكوين ثقافة تنظيمية قوية ترسيخها والمحافظة عليها من جهة، وتغييرها وتكييفها مع التغيرات و التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى، الشغل الشاغل للعديد من المنظمات، كونها أحد مفاتيح نجاح تميز .

: ادر تكوين الثقافة التنظيمية

لا تأتي الثقافة التنظيمية من فراغ إنما هناك مجموعة من المصادر التي تشكل . " " (Jonas) أربعة مصادر رئيسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية هي:¹

- خصائص العاملين: لخصائص العاملين أثر في تكوين الثقافة التنظيمية تختار ونعين وتحفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. ويمرور الزمن، فن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، و كذلك فان الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم و . بعدا عن المنظمات الأخرى
- لاقيات معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين وة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك غير

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية نصف سنوية،

- تحكم في سلوك من خلال تعاملهم مع بعضهم و المعنية بالمنظمة.
- نظام حقوق الملكية: وم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته ينتج عن ذلك وجود ن والقيم و إدارة العليا حقوق ملكية كبيرة
- كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة و الأرباح . وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك الكثير من الأعراف و ساعد على تخفيض مشكلات الاتصال و تشويش
- كما لا يمكن اسي الذي تلعبه ثقافة المجتمع كمصدر رئيسي لثقافة فهذه الأخيرة
- قيمها و تقاليداً من ثقافة . بالقيم السائدة في محيطها وبيئتها الاجتماعية، " هذا ما تبينه حالات العديد من الشركات المعددة الجنسيات الوطنية".¹
- بالإضافة ، المصادر السابقة الذكر، يلعب المؤسسون دوراً محورياً في خلق القيم و والمبادئ التي يجب تسيير عليها المنظمة، وذلك من خلال الرؤية والفلسفة و التي يؤمنون بها، التي يرون بأنها السبيل . وعلى أساس ذلك يعمد هؤلاء إلى استقطاب مجموعة من المديرين الذين بإمكانهم تجسيد هذه الرؤية والرسالة، و يبدون استعداداً لتنفيذها.
- خذ على سبيل المثال: ثقافة شركة "ميكروسفت" ، وقت طويل في العمل بالشركة، العاملون مما كان يفعله "بل جيتس" (Bill Gates) صاحب الشركة. وفي بعض الأحيان

¹ Eric Delavalée et Elsa Joly et Anne Yoldjian, *op cit*, p 22.

تظل القيم التي غرسها صاحب الشركة موجودة حتى بعد تركه الشركة، ومن ذلك على سبيل المثال القيم
" راي كروك" (Ray Kroc)

على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة،¹

بالإضافة المصادر السابقة الذكر والمتعلقة بتكوين وتشك

وتنامي الثقافة التنظيمية، والتي يمكن تحديدها في:²

- **بيئة المنظمة:** من الضروري م بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضااتها ووقعاتها بخصوص هذه البيئة. تشكل البيئة موردا
ة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها هو ما يجعلها منظمة
ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على
رورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي.

- التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة تعج بالبشر،
يقع في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع،
تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك
والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

- **النشاط الرئيسي للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته حديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في
لأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة

- **ني تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات**
الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل
هدفها الرئيسي، الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير
(بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز والقيم و

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب و مراجعة إسماعيل علي بسيوني، _____، دار المريخ، الرياض،
السعودية، 2004 637-638.

² حسين احمد الطراونة و آخرون، نظرية المنظمة التوزيع، عمان، 2012 299-300.

- يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمياً رسمياً ويؤثر على متطلبات العلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العاملين،
ستشفيين أحدهما صغير (20 سرير) و كبير (200 سرير) سنجد اختلافات مهمة في كلا الثقافتين.

- والضارية في القدم يمثل عمرها عاملاً مهماً يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية فلو تناولنا شركتين تعملان في الإلكترونيات، وكلتاهما (40 الثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق)
(جد أن ثقافتيهما مختلفتين، إذ نتبين أن الشركة الأولى مرات عديدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كلياً، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تعاني مثل هذه المعاناة إذ بها بشكل أقل تعقيد.

معرفة وتحديد المصادر المختلف المكونة للثقافة التنظيمية أصبح أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمديرين والمسؤولين، حتى يتسنى لهم فهم كيفية تكوين ونشأة وتطور الثقافة التنظيمية، وتحديد الآليات المناسبة التي تسمح بغرسها وترسيخها وتثبيتها والمحافظة عليها في نفوس العاملين.

: آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية المحافظة عليها

بعد تشكل الثقافة التنظيمية، تعمل المنظمات على المحافظة عليها وترسيخها وإدامتها خلال مجموعة من الآليات والأساليب التي يمكن تحديدها فيما يلي:

: العليات

لعليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. أي مدى تلتزم رة العليا بالسلوك المنه وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و العليات في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة

والتعليمات. لإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.¹

الممارسات السليمة التي تقوم بها العليا تعتبر بمثابة
ة. فتبني المنظمة لقيم المساواة والشفافية ثلا يجب أن يطبق على جميع العاملين دون استثناء
وذلك حتى يشعر العمال بعدالة وصدق الشعارات التي تحملها لمنظمة. أما إذا كانت
الترقيات العلاقات خاصة مع الرؤساء، فإن ذلك سيزرع الثقة القائمة بين
العمال والإدارة العليا، وبالتالي يصبح العمال لا يمثلون لقيم ومبادئ التنظيم.

ثانيا: اختيار العاملين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه و
عملية الاختيار يتم التعرف على الذين ترى المنظمات لديهم مجموعة من الصفات والأنماط
السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية
اختيار الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والذين يستطيعون الاعتذار عن التعيين
م وقيمهم. وأهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين،
والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. بإمكان المرشحين
للتعيين ، يقرروا العمل عدم العمل فيها حسب درجة التوافق ارض بين القيم التي يؤمنون بها
وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك.²

ثالثا: التطبيع

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.
العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم
والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية
التكيف التطبيع من خلال برامج التثوير والتعريف والتدريب وغيرها.³

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 319.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: 184.

³ خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، 268.

وب
طريقة عما
توضيح ذلك.

على المنظمة تعيين مرشد أو مشرف لكل موظف جديد من
وتعريفه بأفرادها، كما أن للدورات التكوينية أيضا دورا في

رابعاً:

حتى ينسنى للمنظمة المحافظة على قيمها ومبادئها عليها بتوفير
ومغرية. فالعامل بالإضافة إلى حاجته الطبيعية للعوائد المادية التي يلبي بها حاجاته
المتعددة، هو أيضا بحاجة إلى عوائد معنوية كاحترام والتقدير، ومشاركته في اتخاذ القرارات، واعتباره

"علامات تحمل معنى مرتبط بطريقة مباشرة بالقيم الأساسية"¹

"علامة خارجية لتحديد هوية الانتماء التميز داخل المنظمة أو نحو الخارج (الشعار، الملابس، الرسائل
الاشهارية، الهندسة المعمارية، الديكور، نظام التعويضات، المزايا العينية)".²

ما يكون اي شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة تسعى
المنظمة إليها وتظهر في شكل أشياء وأفعال كتوزيع المكاتب وسيارات العمل، الألقاب الممنو.
ملة، وتشكل الرموز توزيع مشفر للطبيعة العميقة لل
والمحافظة إلى عدد من الرموز السلمية مثل تخصيص دقيق للمكاتب - الطابق، عدد النوافذ.³

ذلك الرمز الذي تتبناه شركة " (Danone) والذي يتمثل في شكل دائرة

طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة، فهو رمز معروف في العالم يحمل معاني الأمل و . واللباس
الأحمر عند شركة كوكا كولا (Coca Cola). بتصميم مبنى شركة ماكدونالد (McDonald's) الذي

¹ J-P Helfer et M. Kalika et J. Orsoni, **management stratégie et organisation**, 04^e édition, Vuiber, Paris, 2002, p 343.

² Khelassi Réda, **l'économie d'entreprise contemporaine**, édition houma, Alger, 2010, p 66.

³ Gerry Johnson et Kevan Scholes et Richard Whittington et Frederic Fréry, « **stratégique** », 7^e édition, Pearson Education, Paris, 2005, p 242.

عادة ما يأخذ شكل مستطيل ذو نوافذ كبيرة الحجم موقف سيارات واسع، مع بروز علامة القوس الذهبي

كذلك، فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات إلى القيم " لترسيخه في الذاكرة و نابة ثقافة الشركة، لا ينبغي تعديله باستمرار"¹. ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة " إال إكتريك" الذي يقول: " التقدم و " وشعار شركة "فورد" الذي يقول: الجودة هي وظيفتنا الأولى"².

"مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض : طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غذاء أسبوعي غير (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين"³.

4:

- تنمية ، بالانتماء للمنظمة.

- بعض من خلال التأكيد على الأفكار الأكثر أهمية.

- تشبي هذه الثقافة التي سيتم إنشاؤها.

وس فهي تعتبر بمثابة "نشاطات متكررة تساهم في ترتيب وتنظيم الأشياء و"⁵ لك تعبر عن ممارسات يومية متكررة على أشكال غير مكتوبة، هدفها إيصال رسالة المنظمة ال لتعزيز القيم المعايير الرئيسية للمنظمة، كخصيص فترات استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي مما يسمح بتقوية الروابط الاجتماعية بين العمال، وكذا الاجتماعات الدورية والسنوية بالمنظمة.

¹ F. Bournois et autres, **RH Les Meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120**, édition d'organisation, Paris, 2007, p 112.

² جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، 639

³ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، 262

⁴ J-P Helfer et M. Kalika et J. Orsoni, **op cit**, p 343.

⁵ Jean Fleury, **la culture- thèmes et débat** , 2^e édition, Bréal édition, Paris, 2008, p 21.

فمثلا في المنظمات اليابانية، غالبا ما يبدأ عمال مختلف المستويات أيامهم العملية بتمارين رياضية ويغنون كفرقة نشيد المنظمة.¹

سابعاً: الطابوهات (الممنوعات)

تتعلق بالمواضيع التي لا يجب التحدث عنها والأفعال التي لا يجب ارتكابها بعض الاضطرابات وبعض التوترات في الشركة ثل الخطأ في إستراتيجية القائد التي لا يجب التحدث .² ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.³

الأساطير :

هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.⁴

فتاريخ المنظمة ينشئ بعد رئيسي للدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة. التجارب، الاكتشافات،

كلها

النحو نقاط مرجعية ومرساة للقادة و.⁵

ما الأساطير فغالبا ما تتجسد من قبل أشخاص لهم خيال واسع، رؤية مشوهة لتاريخ المؤسسة⁶ فهي بذلك تعبر عن روايات خرافية مرتبطة بشكل عام بتاريخ ومؤسسي المنظمة، كما تحمل

¹ J. Schermerhorn et autres, **op cit**, p 338.

² Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Management et Economie des Entreprises**, 9^e édition, édition Dalloz, Paris, 2008, p 54.

³ Philippe Schewbig , **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL, Paris, 1991, p 44.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، 262.

⁵ B. Mann et S. Separi, **op cit**, pp 259-260.

⁶ **Ibid**, p 257.

في طياتها معاني و
خاص حققوا نتائج باهرة للمنظمة، والذين أصبحوا يطلقون عليهم اسم
الأبطال.

: :

ح اللغة المستخدمة في مكان العمل الكثير عن الثقافة التنظيمية. فالطريقة التي يخاطب بها
ووصفهم للزيائن أو التعبير عن غضبهم هي قيم تنظيمية رمزية للغاية.¹ فاللغة يمكن
تعريفها على أنها "مفاهيم تقنية، شعارات، تعابير أو كلمات خاصة كثيرة
مهنية²

وبذلك فهي
والرموز الكلامية المشتركة بين أعضاء المنظمة
عكس الثقافة الخاصة بها تي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعاني الثقافية. وتستخدم العديد من
سيلة تساعد أعضاءها للتعرف على بعضهم البعض
مشتركة تساهم في تثبيت قبولهم في
، وتسمح بتحديد هويتهم كأعضاء فيها.
المنظمات مصطلحات خاصة لوصف المعدات، العاملين، الموردين، المنافسين، الزيائن، المنتجات، حيث
تعتبر تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أ

أما بالنسبة لعملية نقل وتوصيل الثقافة التنظيمية للموظفين فهناك العديد من الوسائل التي تساعد
وتساهم في ذلك منها: الإشراف، التدريب، القواعد، القوانين، المراسيم، الاحتفالات، المناسبات، القصص
والحكايات، وغيرها من
إيصال مكونات الثقافة التنظيمية
ترسيخها
عليها. كما أن عملية تغييرها وتطويرها وفق متطلبات البيئة المحيطة أصبحت
ضرورة حتمية للتأقلم مع المستجدات الحديثة التي أضحت تفرضها البيئة التي تعيش فيها أي منظمة.

¹ Steven L. Mc Shane et Charles Benabou, **Comportement Organisationnel : Comportements Humains et Organisations Dans Un Environnement Complexe**, Cheneliere Education, Montréal (Québec), Canada, 2008, p 633.

² L. Simon et E. Gosselin et J. Carriere, **Psychologie Du Travail et Comportement Organisationnel**, 03eme Edition, Gaétan Morin éditeur, Québec, Canada, 2007, p 397.

: تغيير ثقافة التنظيمية

تعتبر عملية التغيير في الوقت الحالي حتمية و لا مفر منها، نتيجة التغيرات و تعرفها البيئة ما فرض على التنظيمات ضرورة تبني الإستراتيجية والتنظيمية والهيكلية وحتى الثقافية منها. وبذلك أصبح التغيير أحد مفاتيح مواكبة التطورات والتغيرات التي يعرفها المحيط. فأصبحت تحقيق تغيير صائب إحدى سبل نجاح وتميز العديد من المنظمات. ما أن "الاتساق بين التغيير يعتبر عامل لنجاح التغيير"¹.

فالتغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة منشود خلال فترة زمنية ؛ بأساليب طرقت معروفة، لتحقيق طويلة واصيرة المدى، كي تعود بالنفع على المنظمة.² كما يمكن اعتبار التغيير كتعديلات ذات معنى لحالة، لعلاقة، لوضعية في النطاق السياسي، الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، كما أنه يختص بتطور الهيكل وطرقت التسيير كما يختص بالتحول في الأبعاد الثقافية والبشرية للمنظمة (قيم، معايير، سلوك).³

فالثقافة التنظيمية لا بد لها من التغيير النسبي وقت دون أن يؤثر ذلك على السمات والمميزات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، حيث أنه يمكن تغيير هذه الثقافة من خلال تغيير أ الجوانب التالية:⁴ (1) العناصر التي يهتم بها كل من المسيرين و (2) (3) معايير توظيف أعضاء جدد (4) معايير الترقية داخل المنظمة (5) معايير منح المكافآت و (6) والشعائر التنظيمية.

¹ Frédérique Alexandre et autres, **op cit**, p 274.

² محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير 1 2006 94.

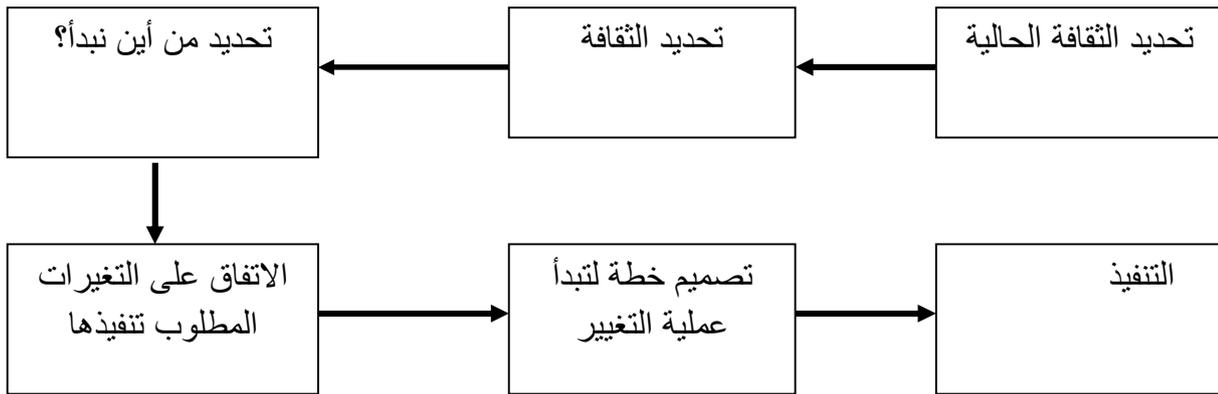
³ Michel Barabel, Olivier Meier, **Manageor**, Edition Dunod, Paris, 2006, p 386.

⁴ Don Hellriegel et J-W Slocum, **Management Des Organisations**, 02^e éditions, De Boeck, Paris, 2006, p 551.

فئة التنظيمية الجديدة المرغوب فيها والمدرسة تضيف المرونة وروح التجديد والمبادرة و هي بأمس الحاجة ليه لكي تكون قادرة على تحقيق الأهداف الرئيسية لأي تنظيم، والمتمثلة في البقاء

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية ليست بالعملية الهينة إذا كانت الثقافة الحالية قوية و الموظفين، ففي هذه الحالة تتطلب عملية تغييرها فترة زمنية طويلة وجهدا وإصرارا ؛ عملية التغيير ؛ العليا، باعتبارها العنصر الرئيسي والجوهرى لإنجاح عملية التغيير الثقافي. هذه العملية عبر ستة مراحل أو خطوات متتالية بتحديد الثقافة الحالية وصولا إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة. هذا ما يوضحه الشكل :

الشكل رقم (10): عملية التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق 176.

يتطلب باح عملية تغيير ثقافة أي منظمة تضافر جهود كل من القادة والموظفين، كما تستلزم الأخذ بعين الاعتبار عملية التغيير الثقافي والتي يمكن

1.

- فيير في قادة المنظمة البارزين ، يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، 266.

- مرحلة دورة حياة المنظمة: / وكذلك
- مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عاد ثقافات فرعية.
- توفرت هذه الظروف استطاعت المنظمة القيام بعملية التغيير في القيم و
المعتقدات السابقة لأفراد التنظيم بطريقة ، مقارنة بـ
- ويمكن إضافة م المستويات الثقافية المرتبطة بهوية المنظ تعديلها عملية
تغيير. هذه المستويات تشمل المستوى السطحي للثقافة (الرموز):¹ رمز جديد للشركة، زي
رسمي جديد، شعارات، الصور على الجدار. بالإضافة إلى مستوى الأعمى الذي يرتبط بـ
والشعائر، والأبطال، وقيم وأفكار القادة.
- كما أن هناك العديد من التي يمكن للمنظمة استخدامها لتسهيل عملية التغيير، نذكر
2.
- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية ، يدرك جميع العاملين فعليا
أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة. فهذا
يعني ، تغييرات جوهرية ست
بإمكان هذا الرئيس الجديد ، يقدم دورا
جاء ومعايير سلوكية جديدة.
- ثل نقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي.

¹ Geert Hofstede, **Vivre dans un Monde Multiculturel : Comprendre Nos Programmmation Mentales**, les éditions d'organisation, Paris, 1994, p 258.

² حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، _____، 267-268.

- تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة وحدات جديدة وحدات معينة، فهذا يعني مصممة على التغيير.
- : الموارد البشرية من تعيين، وتطبيع، وتقييم و من اجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.
- ويبقى قادة التغيير هم من يلعبون دورا حيويا وأساسيا في الإستراتيجية التي يتبنونها للتغيير. و أكده "ين" (Edger) (Schein) الذي تلعبه قيادة المنظمة في مجال التغيير الذي يتطلب منهم رؤية مهارات كفيلة بتحقيق هذه الرؤية، بالإضافة إلى امتى التأثير في العاملين. كما أن للأفراد العاملين أيضا دور ، لإنجاح هذه العملية من خلال إيمانهم بأهمية وبضرورة ب قيم وأفكار أساليب جديدة رقيها من جهة أخرى.

المبحث الثالث: الدولية للثقافة التنظيمية

- نتيجة للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الثقافة التنظيمية، باعتباره أحد مفاتيح تفوق المنظمة وتميزها، قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات وأبحاث و بارات من أجل محاولة ، للثقافة التنظيمية السائدة في بعض دول العالم، وتحديد درجة اختلافها وتباينها من دولة لأخرى خلال بناء نماذج معينة : على نتائج الدراسات الميدانية المتوصل إليها.
- النماذج الدولية المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية كل من الثقافة الياباني، والأمريكي، والفرنسي. وجاء اختيارنا لهذه نماذج باعتبارها تدرج ضمن ثقافات مجتمعية مختلفة من جهة، وارتباطها بأقوى الاقتصاديات العالمية من جهة أخرى.

ول: نموذج الثقافة الياباني

- تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين ، بحيث تتسم بخاصية الاستقرار و حد كبير، والاقتناع بالعمل

- لجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان
- ¹ لأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي مع القيم السائدة في المجتمع الياباني، والذي يتميز بالقيم الروحية التالية:
- **الصفة الشعائرية:** عبارة عن **يعمل على قيم** **الولاء** في نفوس العاملين، بين مختلف الأطراف الذين تربطهم مصالح مشتركة.
 - **طبيعة الفرد الياباني:** تقديس العلم و ² **من خلال إعطاء أهمية كبيرة للتعلم والتدريب المستمر الذي يسمح بالتركيز** **والتكيف** **واللغات، و**
 - **هذه الصفة العشائرية** تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، و **المودة، والانضباط والتعاون، والمسؤولية الجماعية**³.
 - **والإنتاجية** : تأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة التعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية.
 - **يمتاز العامل الياباني** ، لذلك نجده غالباً في غاية الجد والنشاط، **والجودة من أهم القيم السائدة في المنظمة اليابانية.**
 - **حتميان في** **الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة والمكافآت**
 - **عامة:** تركز المنظمة اليابانية في نظرة هذه الخاصية تتيح ارتفاع درجة الثقة بين المنظمة وأفرادها.
 - **ت هذه القيم الروحية على الممارسات الإدارية للمنظمة اليابانية، حيث أصبحت** **وجه للروابط والتعاملات الاجتماعية،**

¹ عمر وصفي عقيلي و فيس عبد علي مؤمن، **نظرية التنظيم** زهران للنشر والتوزيع، عم 1994 257.

² تقيّة محمد المهدي، **من أسرار نجاح التجربة اليابانية** لأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلة نصف سنوية،

حسبية بن بو علي بالشلف، 05 2011 142.

³ محمود سلمان العميان، 58.

التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج منظمة يابانية رائدة في تجربتها،

الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية نذكر :

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية: من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة (Life employment) وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد. كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمل ببطء مع الاطمئنان تامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية وأنه لن يستغنى .¹ بالإضافة العمل بمبدأ عدم التخصص الوظيفي لل ، والذي يتيح له التنقل بين عديد الوظائف الذي يزيد من المودة بين التنظيم .

- الإدارة الأبوية: يتقدم العامل الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في : حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعاً ما، وتتصف معاملاته مع الموظفين بالأبوية، ويعاملهم كما يعامل أبناءه إلى درجة أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية، وقد يشارك في اختيار زوجة لأحد العاملين، فاهتمام الإدارة بالعامل هو اهتمام شمولي يمس الحياة العملية و .

- ينظم اليابانيون من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة قائمة على

- المشاركة في اتخاذ القرار: من خلال حرص المديرين على الوصول للتوازن في العلاقات بينهم وبين العاملين، و

أساليب إشاعة روح الفريق، و الإداري وتتمثل الصيغة

التطبيقية لنمط المشاركة في اتخاذ القرارات فيما عرف بالأدب الإداري بحلقات ضبط النوعية

Quality Control Circles، وهو من أهم ملامح نمط المشاركة في اتخاذ القرارات.²

- المسؤولية الجماعية: ، سها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، و

يعني سيطرت روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها كانت

ت والسلوكيات يعتمد على

فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد
كذلك توسيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع¹.
- الرقابة والانضباط والمسؤولية الذاتية : الرقابة الضمنية الذاتية،
يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا
ب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم، مما يؤدي لى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية².
وبهذا يمكننا نول بأن المنظمة اليابانية تتميز بقيم وخصائص ومميزات وسلوكيات تنفرد بها عن
غيرها من المنظمات الدولية الأخرى وفي مقدمتها المشاركة، الثقة، والمسؤولية
الذاتية والجماعية . . .

وفي سياق حديثنا عن موضوع الثقافة السائدة في المنظمات اليابانية، ارى أنه من المفيد تناول
إحدى أبرز هذه شركة "تويوتا" TOYOTA المتميزة والمتفردة في العالم. فهذه الشركة
ر من كبريات الشركات في العالم في مجال صناعة المركبات. ويعزى هذا النجاح الذي حققته هذه
الشركة إلى افسلفة الإدارية التي تتبناها، والقائمة في أحد جوانبها على ان أساسيان هما: إلغاء
در، وإرضاء رغبات الزبون.

حيث تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ التي تمثل جوهر ثقافة هذه الشركة، و
ساهمت في تحقيق فعالية نظام إنتد "تويوتا"، هذه المبادئ تتمثل في:³

- أسس قراراتك الإدارية على فلسفة طويلة الأمد حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية قصيرة الأجل.
- يجب أن تتسم العمليات بالاستمرار، أي ربط العمليات بعضها ببعض مما يسهل عمل الفريق في حل المشكلات والابتكار والتفكير بطريقة إبداعية.
- إلغاء تراكم المخزون، حيث أن الإنتاج يتم على أساس الطلبات الفورية للزبائن أي اي إعطاء الزبون ما يريد وعندما يريد وبالقدر الذي يريده.
- يجب تحقيق الاستقرار في الإنتاج.

¹ عمر وصفي عقيلي، _____، 261-260.

² محمود سلمان العميان، _____، 57.

³ Jeffry Liker, **Le Modele Toyota- 14 Principes Qui Feront La Réussite de Votre Entreprise**, Pearson Education, Paris, 2008, p 49-53.

- رسخ ثقافة لإيقاف العمل بغية حل المشكلات للتوصل إلى الجودة العالية، و يعني استخدام تقنيات تعمل على : نفي العيوب في حال حدوثها، وإيقاف لإنتاج أليا لإصلاح الخلل قبل
- المهمات التي تنفذ بنمط موحد هي الأساس للتحسين المستمر وتطوير العاملين.
- استخدم المراقبة البصرية لكي تضمن عدم وجود مشاكل خفية.
- يجب استعمال تكنولوجيا موثوقة
- ضرورة تكوين قادة من رحم الشركة يفهمون بدقة عملها.
- ريق عمل يا نة الشركة، ويتكون من أفراد مبدعين.
- ساعد مورديك على التحسين.
- ب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهما دقيقا.
- اتخاذ القرارات ببطء وناقش كل الاقتراحات لكن طبق قراراتك بسرعة.
- نول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر.

هذه هي المبادئ الأربعة عشر لـ جوهر الثقافة التنظيمية لشركة "تويوتا"، و
أساسية :
والتحسين المستمر و

بالإضافة ، شركة "تويوتا" تعتبر شركة " (SONY) اليابانية من بين وأبرز الشركات العالمية في مجال الصناعة الالكترونية، فمنتجاتها تمتاز بالجودة العالية والدقة المتناهية والتكنولوجيا الحديثة، كل هذه العوامل ساهمت في غزو للأسواق العالمية.

ن ثقافة هذه الشركة متميزة ويعزى ذلك في أحد أهم أسباب هذا التميز إلى مؤسس هذه الشركة "اكيو موريتا"، فقد "شدد الرئيس موريتا على ضرورة القيام بما لا يقوم به الآخرون، وهذه الفلسفة لا زالت مشتركة من قبل الموظفين"¹

بالإضافة إلى هذه الف موعة من القيم التي يتبناها عمال وموظفي هذه الشركة منها:
الابتكار، التصميم و والتي تعتبر أصل نجاح هذه الشركة و

¹ Pierre Fayard, le reveil du samourai : culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance, Dunod, Paris, 2006, p 101.

سنويا. و. الظروف التي تتصل بالعمل، فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات في العمل تكون قليلة¹.

بها "ديريبارن" (P.D'iribarne) 1989 في ثلاثة مصانع للالمنيوم

بكرة واحدة تنشط في ثلاثة دول مختلفة هي: والولايات المتحدة الأمريكية

() تحديد ، الممارسات الإدارية السائدة في هذه

بث يتميز نمط تسيير لإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية،

التسلسلية شكل علاقة (زبون-) (Client-Fournisseur)، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية أين وشبه نة مكانة مركزية².

وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة، التي تشير هذه الأخيرة ، كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا فكرة العدالة البديلة، لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص. المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك³.

أما بالنسبة للمستشارين الأمريكيين "بيتر" " (Peters and Waterman)

نموذجهما حول ثقافة المنظمة من خلال كتابهما "البحث عن الامتياز" عام 1982 حيث

تحديد العديد من الصفات والخصائص ذات الصلة بالثقافة التنظيمية للشركات الرائدة، المتميزة الولايات المتحدة الأمريكية ، يمكن عرضها من خلال الجدول التالي:

¹ محمد قاسم القبروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008 289-290.

² يوسف جملولي، القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية - دراسة ميدانية بالمديريات

التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و

02 2011

.83

.83

- إستراتيجية لتوزيع ، ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.

الثقافة الأمريكية لها ثقافة متميزة في عناصرها ومكوناتها عن غيرها من المنظمات العالمية الأخرى، وحتى اليابانية منها، ويمكن ومقارنتها مع نظيرتها اليابانية .

(02): لتنظيمية لكل من النموذج الياباني والأمريكي

عناصر الثقافة التنظيمية	النموذج الياباني	نموذج الأمريكي
الوظيفي ،	عمل مستمر مدى الحياة	عمل قصير غير دائم مدى الحياة
	داء الجماعي و روح الفريق	الفردية و المباد
الترقية	بالاقدمية	
المسؤولية	جماعيا و من	فردية و من
	جماعية	
	عدم المواجهة و ضمنية	بالأجل القصير
النظرة المستقبلية	بالأجل الطويل	
الحركية	الاستقرار و العمل مدى الحياة بالمنظمة	التغيير لمسار مهني
الاهتمام بالعنصر		
	البطء نسبيا لضرورة الحصول على الموافقة الجماعية	

: عايدة سيد خطاب، **هولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة**

2011 .59

الثقافة الأمريكية نائم بشكل كبير على العلاقة التعاقدية بين (الرئيس والمرؤوس، الزبون و) على العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالتنظيم، فهو نموذج يعتمد على سلوكيات التنافس الفردي، كما أن أفك السائدة فيه مرتكزة على مفاهيم الربح، لنجاح أو التفوق لأجل المكافأة، في حين الفشل أو الخسارة سيترتب عليه العقاب.

ة الثقافة التنظيمية الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية نجد ثقافة شركة " (Ford) لصناعة السيارات، التي حققت نجاحا كبيرا في مجال عملها. إن هذا النجاح الذي حققته هذه الشركة يعود إلى مجموعة من الأسباب التي ساهمت في غزو سيارات هذه الشركة معظم أسواق العالم، ومن بين أهم هذه الأسباب ثقافة هذه الشركة، والتي تتركز على المعالم التالية:¹

أولا: قيم شركة فورد

إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها، ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية:

- إد: إن العاملين بالشركة هم مصدر قوتها. فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سمعتنا وهويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.

- :نا هي النتيجة النهائية لجهودنا، و يجب أن نكون الأفضل في خ مستوى العالم، وبقدر رأي الناس في منتجاتنا يكون رأيهم فينا.

- الأرباح: إن الأرباح هي المقياس النهائي لمدى كفاءتنا في تقديم أفضل المنتجات لإشباع حاجات العملاء، والأرباح ضرورية للبقاء و .

ثانيا: خطوط شركة فورد الإرشادية

- الجودة تأتي في المرتبة الأولى: يجب أن تكون جودة منتجاتنا هي أولى أولوياتنا.

- العملاء هم محور كل شيء نفعله: جب أن نؤدي عملنا واضعين العملاء في الاعتبار، مع تقديم سينا.

- التحسين المستمر أساسي لنجاحنا يجب أن نستهدف الامتياز في كل شي أمانها قيمتها، وفي خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.

- مشاركة العاملين في طريقة حياتنا: نحن نعمل كفريق، فيجب أن نتعامل بثقة و .

- الوكلاء والموردون شركاء لنا: يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعملائنا، وموردينا، وغيرهم من المشاركين معنا في أعمالنا.

- ' يجب التفريط في الكمال: يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالمسؤولية الاجتماعية. وتحظى بالا. لمساهمتها الايجابية للمجاء . والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

بالإضافة شركة " تعتبر شركة "والت ديزني" (Walt Disney) الأمريكية أكبر شركات الترفيه في العالم. هذه الشركة لها معالم ثقافية متميزة عن غيرها من الشركات التي تنشط في يمكن عرضها فيما يلي:¹

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث يساهم هذا المدخل في ، العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.

- ض المترشحين الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيهما التعرف على مدى ملائمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة "بوالت ديزني" من حيث المظهر والطول والوزن و .. الخ. على سبيل المثال، فإن غالبية العاملين هم من الذكور غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتراوح أعمارهم بين 22- 27 ، وى طول فوق المتوسط و وزن دون المتوسط، ويتمتعون بالقبول الاجتماعي.

- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي Socialization حيث يتم تعريفهم بالمؤسسة وتاريخها وانجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها و

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي يتم إلحاق المعنيين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة 40 25 عة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية "لوالت ديزني".

- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة Language "بوالت ديزني" ،: "مفهوم الفريق بدلا من العاملين"، " الأدوار بدلا من الوظائف"، "ات الجذب بدلا من اللعبات"، " الضيوف بدلا من العملاء " الخ.

¹ جمال الدين المرسي، _____، 41-40.

- بالمثل أيضا، يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الحوائط وفي المكاتب وكذلك في المراسلات.
- تحقيق الانسجام بين العاملين وتوحد القيم وأنماط السلوك، فـ "والت ديزني" تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة وإجازات مع بعضهم من تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات وغيرها.
- يتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية "لالت ديزني"، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي وتحمل المخاطرة من أجل ترسيخ نية "لالت ديزني" كمكان مميز لاستضافة العملاء والعاملين معا.

:

يمكن توضيح نموذج الثقافة التنظيمية السائد في فرنسا من خلال كل من "فليب ديريبارن" (philippe d'iribarne)، و "ميشال كروزير" (Michel Crozier) "وليم أوشي" (william ouchi) " (Rojot) .

فبالنسبة لـ بها "ديريبارن" القائمة على أفكار ستمدة من الموروث التاريخي تحديد مجموعة من التحليلات تفسير أطلق عليه " شطة الاجتماعية الوطنية"

1:

- لفرنسيون يفضلون منطق الشرف، هو ما يفسر هوسهم بالحفاظ على رتبهم و الانحطاط.
- الهلنديون يفضلون التوافق والتوفيق.
- الأمريكيون الشماليون يفضلون اللوائح التعاقدية.

¹ J. Rojot et P. Roussel et C.Vanden Berghe, **Comportement Organisationnel : Théories des Organisations, Motivation au Travail, Engagement Organisationnel**, De Boeck, Paris, 2009, p 65.

قصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهنته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو (Montsquier)، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، و لكل جماعة بالتمييز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة (la vertu)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع. بتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن حقوقه بطريقة حسيسة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب. لشرف يمنع منعاً باتاً أن يت المصلحة، واستجابة لأوامر المسؤول، وهذا ينطبق أيضاً على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضاً باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق

1.

فالمنظمات الفرنسية. بب "ديريبارن" مشتركة بين

الذي يؤدي في غالب الأحيان إيجاد حلول غير توافقية. كما أن اتخاذ القرار ي السلطة العليا في المنظمة جل إيجاد حلول أكثر وأكثر عقلانية.

ما بالنسبة للدراسة التي قام بهام "ميشال كروزير" (Michel Crozier) 1963
الفرنسية، تحليل خصائص

البيروقراطية.

هذه الخصائص حسب يتم تفسيرها من خلال الصفات الثقافية الملاحظة في فرنسا، و إدراك منطق السلطة... لعكس،
ضعيف السلطة المركزية.

العليا التي لها معرفة مباشرة وليست ميدانية يتم ممارسة وليس على أساس المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها. فالذي يملكون المعرفة لا يقررون والذين يقررون لا يملكون المعرفة.²

¹ يوسف جغولي، _____، 85.

² J. Rojot et P. Roussel et C.Vanden Berghe, *op cit*, p 66.

من جهة أخرى يتكلم " (W. Auchy) على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي مع للعدل والحق، فتمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القوا لإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام و¹.

في حين " (Rojot) 1988م على تحليل السمات الثقافية ت الفرنسية والأمريكية بغية الوصول تفسيرات و التنظيمات الجماعية لكلى الدولتين.

فأولوية عقد العمل الفردي على الاتفاق الجماعي، غياب الرقابة على النتائج، وجود مستوى واسع من الحماية القانونية كلها عناصر مميزة للنظام الفرنسي. هذه القيم الثقافية تنشأ في الواقع من التقاليد السياسية.²

بعد استعراض ي اهتمت بموضوع الثقافة السائدة في المنظمات الفرنسية يمكننا القول بأن بوزج قائم بشكل رئيسي على أساس ، نطق الشرف، كما أنه يرتكز أيضا على مركزية المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار ، الاحترام الشديد للتسلسل الهرمي للمنظمة، والاهتمام بالقواعد و م بأفراد التنظيم.

ومن بين المنظمات الرائدة في فرنسا نجد شركة "بك" (BIC) من بين كبرى الشركات مية اللوازم المكتبية. "بك" المعقولة، فقد لقيت رواجاً كبيراً وانتشاراً سريعاً في مختلف . 10 سنوات استطاعت هذه الشركة دخول عدة أسواق أوروبية وإفريقية وآسيوية وحتى أمريكية.

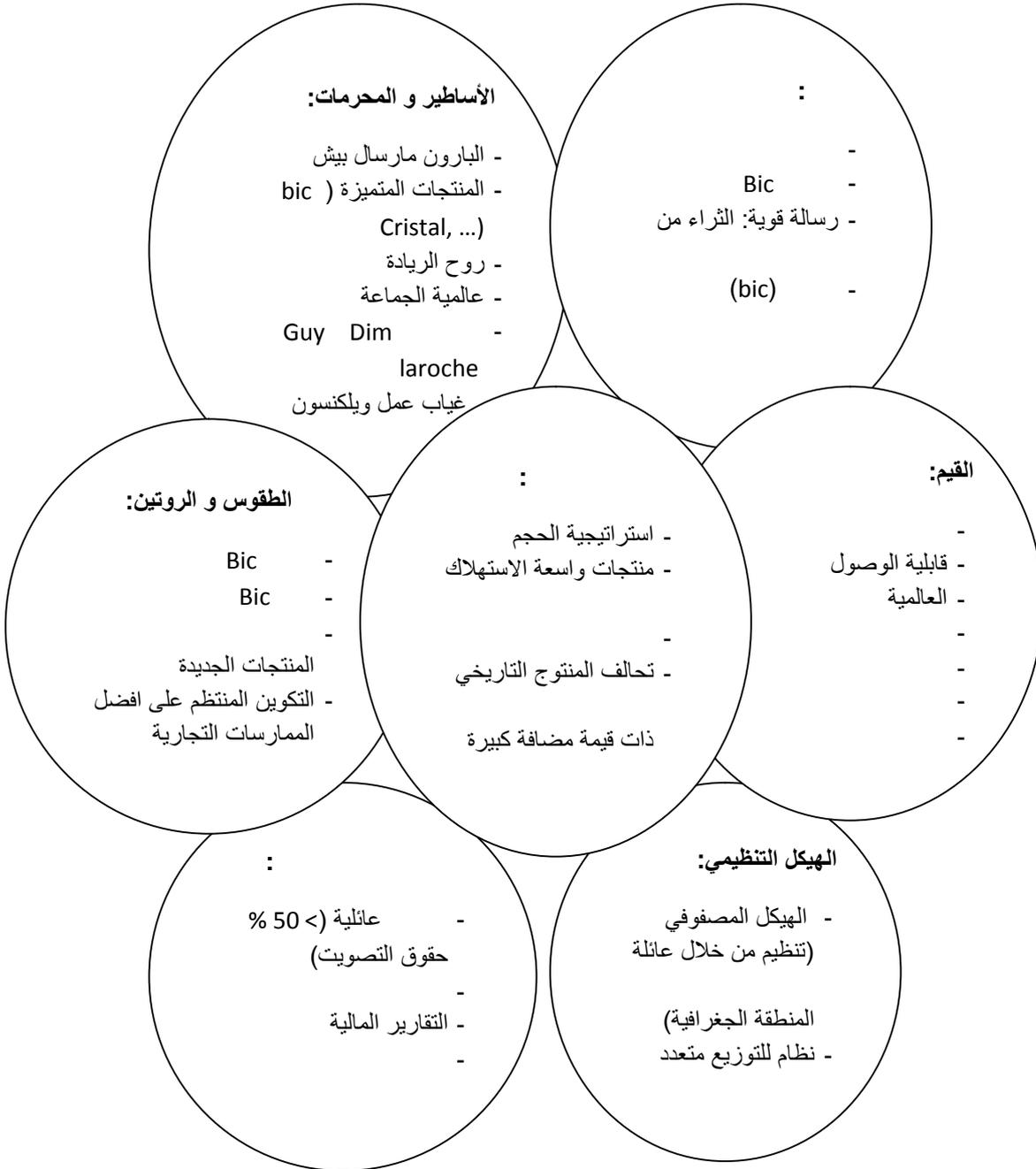
هذا النجاح الذي حققته هذه الشركة لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة عدة منها النسيج الثقافي الذي تتميز به هذه الشركة، والذي لا تملكه غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس

¹ يوسف جلولي، _____، 86.

² J. Rojot et P. Roussel et C.Vanden Berghe, op cit, p 67.

. هذا النسيج الثقافي المتكامل الذي يتشكل من: قيم، ورموز، وطقوس، وأساطير، ونظام للمراقبة، وهيكل تنظيمي، يشكل نظام ثقافة شركة "بك" ، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): النسيج الثقافي لشركة "بك"



Source ; Barabel Meier, **Manageur : les meilleurs pratiques de management,**

2° édition, Dunod, Paris, 2010, p 121.

بالإضافة ، شركة بك، " " (Renault) لفرنسية من بين الشركات الرائدة المتميزة في مجال صناعة السيارات وأنواع أخرى من العربات. إن النجاح الذي حققته شركة رينو يعود استراتيجية التي تبنتها هذه الشركة، و تي بنيت على أساس دخول الأسواق العالمية من خلال إستراتيجي . مع شركة نيسان .
داسيا (Dacia) بالإضافة إلى إنشاء الشركة المختلطة بين الشركة الكورية الجنوبية وشركة رينو - Samsung Motors .-

لمعرفة ثقافة المنظمة، يجب فهم تاريخها. هذا في " و " غني بشكل خ .
تاريخ فرنسا ومع "لويس رينو" (Louis Renault). مايمنا في " " هو إيجاد آثار المؤسس في ، ضرب جزء كبير من ثقافة المنظمة نتيج ائص الشخصية لهذا الرجل، والذي شخصيته لازالت مسجلة ستون سنة بعد مغادرته الإدارة، و¹.

فثقافة شركة " " الحالية ما هي إلا امتداد للأفكار والقيم التي كان يملكها مؤسس هذه الشركة "لويس رينو"، والذي حرص على غرسها في عماله، و :

- م وحماية الأشخاص، احترام القانون والبيئة، الولاء لاحترام الزبائن، للمساهمين والشركاء التجاريين.
- التميز في المهنة،
- خلق منتجات جذابة ومغرية،
- تدويل الأنشطة،
-
- تعبئة الشركاء.

من بين الاعتقادات القوية السائدة في هذه الشركة "أكبر خطر لا يمكن المجازفة به. أكده مورد التصنيع بقوله: "لرينو" خصائص رئيسية، فهي شركة للابتكار المستمر

¹ O. Devillard et D. Rey, *op cit*, p 35.

باتها بصفة
إلا أن هذه الابتكارات غير دائمة¹. " " التنظيمي
يمثل أ.²

بالإضافة إلى ذلك، يسود في هذه الشركة ثقافة الولاء التي تعتبر من بين عوامل نجاح وتميز أي
نظمة، فمن خلال دراسة تمت في هذه الشركة سنة 2006 ما يقارب 91%
الشركة فخورين بالانتماء إليها، وهم لا يثرون بالتخلي عنه لأي سبب من الأسباب، وهذا ما يوضح
سمعة وقيمة و، شركة في أذهان عمالها من جهة، وتوافق أهدافهم وقيمهم ، وقيم هذه
الشركة من جهة أخرى.

¹ Olivier Devillard et Dominique Rey, op cit, P 48.

² Ibid, p 191.

الثقافة التنظيمية ليست ظاهرة بسيطة، بل هي نظام مركب ومعقد يتكون من عديد العناصر
 تتشكل من
 بالدرجة الأولى سلوك الفرد و
 وفعالية

وبذلك أصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في حياة المنظمة، فهي بمثابة
 الظاهرة وغير الظاهرة، و تكسب للمنظمة هويتها ووعيها وفلسفتها
 وقيمها وتوجهاتها وإدارتها، ونسجها، وعملياتها، ونتائجها الملموسة وغير الملموسة. إحدى
 الجوهرية والمناخ الذي يهيئ احتضان فطنة التنظيم وذكائه، وتفوقه وتميزه، كما تمثل الفضاء الذي تلد في
 رحمة خيارات إستراتيجية، وخطط وهياكل المنظمة، وأساليب قيادتها، وعمليات تكيفها و
 نظام حي يضيف للمنظمة طابع الحركية والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر و دي والتطور
 التغيير.

نتيجة لهذه الأهمية عمد العديد من المفكرين والباحثين للقيام بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في
 دول معينة، كالدراسة التي قام بها "ديريبارن" " " ، وغيرهم من الباحثين الذين قدموا في نماذج
 حول السمات الثقافية السائدة في هذه الدول، على أساس النتائج التي تم التوصل إليها.

بالإضافة إلى ذلك إقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات عالمية ،
 ل تحديد سر نجاح هذه المنظمات، ومن أمثلة هذه المنظمات شركة "تويوتا" " ني" اليابانيتين،
 شركة " " "ولت ديزني" الأمريكيتين، وشركة "يا" " "الفرنسيتين.

فقد توصلت هذه الدراسات في مجملها إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العالمية
 الرائدة مبنية على أساس قيم ومبادئ العدالة و مساواة، الحرية والمسؤولية، التعاون والعمل الجماعي، و
 من مستوى ،
 العاملين بها.

ي ، ب لأبعاد المرتبطة بالثقافة التنظيمية التي من شأنها التأثير
 مستوى ولاء وانتماء أفرادها، باعتباره أحد مفاتيح التميز والريادة. و
 اللاحق.

الفصل الرابع

أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي

مقدمة الفصل

تسعى المنظمات جاهدة على اختلاف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف مواردها، والاستجابة إلى التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية. ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات على ذلك لعدد من الجوانب لعل أهمها الثقافة التنظيمية، باعتبارها مصدرا من مصادر القوة في المنظمة كما هو الحال في المنظمات اليابانية، أو مصدرا من مصادر الضعف، عندما تقف حاجزا أمام التغيير والتطوير التنظيمي.

فالثقافة التنظيمية القوية لها دور كبير في التأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمة، من خلال الإجماع الواسع على القيم والمعتقدات الأساسية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، بمعنى التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة من شأنه أن يعزز من إخلاص العاملين، وولائهم والتزامهم والتشبث الشديد بالمنظمة، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية لتحقيق أداء متميز.

إن ذا الدور الفعال الذي تعزى به الثقافة التنظيمية في تنمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المنظمة، أدى إلى قيام مجموعة من الباحثين والمفكرين بمحاولات لتحديد أبعادها وجوانبها، وذلك لهدف فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في سلوكيات العاملين من جهة، ومن إمكانية تغيير العلاقات الارتباطية المتداخلة بين أبعادها واتجاهات العاملين من جهة أخرى.

ورغم تعدد وتنوع هذه البحوث إلا أنه لم يتم الاتفاق على تحديد دقيق وموحد وشامل لهذه الأبعاد، في حين أجمع معظمهم على الأثر البالغ الذي تلعبه هذه الأبعاد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة. وبصفة عامة يمكن حصر أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الولاء التنظيمي في: البعد الخاص بالقيادة، والبعد الخاص بشروط العمل والنظم الداخلية، والبعد لخاص بظروف العمل.

ومن أجل بيان طبيعة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث سيتضمن المبحث الأول أثر كل من ثقافة القيادة والتمكين والتطبيع الاجتماعي على الولاء التنظيمي. في حين سنخصص المبحث الثاني لعرض أثر كل من أنظمة التعويضات والترقية والتدريب والاتصال، وتحديد الأهداف على الولاء التنظيمي. أما المبحث الثالث والأخير، فسنتناول من خلاله أثر كل من ظروف العمل المادية، وثقافة فريق وجماعة العمل، والعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: البعد الخاص بالقيادة

يعتبر البعد الخاص بالقيادة من أهم وأبرز أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على مستوى ولاء العاملين لمنظماتهم، وذلك من خلال الدور الفاعل الذي يقوم به القائد في نقل وغرس القيم والمبادئ والأفكار والمعتقدات السليمة والايجابية في أعضائه من خلال مهاراته وخصائصه ومميزاته التي تسمح له بالتأثير فيهم بالإضافة ، منحهم الحرية والاستقلالية في العمل، و توجيههم الترحيب بهم و مهم اجتماعيا. كل هذه العوامل من شأنها التأثير ايجابيا في الجوانب النفسية والسلوكية والتي تنعكس ، إنتاجيته يؤدي إلى تحقيق أهداف العامل و

المطلب الأول: ثقافة القيادة وأثرها على الولاء التنظيمي

تمثل القيادة	الإدارية	من دور فعال في تطوير
تحقيق	التي تسمح لها بالبقاء والنمو والتكيف مع	
البيئية الحالية، من خلال قدرتها على التأثير		
ترسيخ وغرس قيم ومبادئ وأفكار	في المبادرة والابتكار و	كوسائل فاعلة ،
العاملين نحو تحقيق	وغايات المنظمة.	

أولاً: مفهوم القيادة

إن مصطلح القيادة ليس بمصطلح حديث النشأة، بل عرف منذ القدم كفن في الحضارة الفرعونية والرومانية، حيث مورست القيادة في المجال العسكري والسياسي والديني على وجه التحديد.

ويشير أحد الباحثين أن هناك تعاريف للقيادة تقارب في عددها عدد المهتمين الذين حاولوا تقديم تعريف لها. حيث :

- عملية تفاعل اجتماعي يمارس فرد معين التأثير

1.

- إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت الشخصية¹.
 - التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.²
- ، يرى أن القيادة الفعالة هي "نلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا"³، أي تلك القيادة التي تسمح بتنمية قدرات ومهارات الأفراد ليكونوا قادرين على قيادة أنفسهم (القيادة الذاتية).

فالقيادة الفعالة هي التي تعتمد على العاطفة والتأثير في سلوكيات و تحقيق أهداف المنظمة فالقيادة كعلم تقوم على استخدام المناهج والأساليب العلمية كالقيام بدورات وبرامج تدريبية وتعليمية في . والقيادة كفن الشخصية والمهارات الفكرية والعقلية للشخص، مثل القادة الكاريزميين.

ثانيا: المهارات والسمات القيادية

- التأثير إيد وتوجيه سلوكهم و م الوجهة الصحيحة، يتطلب مجموعة ، المتميزة التي يجب أن تتوفر فيه منها:⁴
- الاستعداد والتأهب المستمر: حيث يدرك القادة أن الوقت الذي يقضونه في التخطيط يمكنهم توفير ، في التنفيذ، وبالتالي فإن التخطيط السليم ضمان لتحقيق عن طريق التنبؤ السليم بالمستقبل.
- التنظيم: نال يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط ، أيضا في تحقيق نتائج .

¹ السلوك التنظيمي و الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 515.

² محمد سروري الحريري، إدارة الموارد البشرية 102 2012.

³ فتحي احمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة التوزيع، عمان، 2013 261.

⁴ عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز ال سعود، الأنماط القيادية و أثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام: دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة

- تحديد الدقيق للأولويات و ترتيبها بدقة: لا نجاح بدون تحديد مسبق والأولويات، وبالتالي فإن القائد الفعال هو الذي يوازن ما بين ، المختلفة ليحقق حياة ، وحتى يبقى دائما في موقع القيادة.
- صنع القرار: حيث يفرق القائد الجيد بين صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة لرفع كفاءة
- مهارات الاتصال: فالقيادة الجيدة تتحلى دائما بمهارات اتصال عالية وكذلك حسن الاستماع، وكيفية توصيل الأفكار ونقل الرسائل بكفاءة.
- إدارة التغيير: عادة ما يرحب القائد بالتغيير، ذلك التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة لمقابلة التغييرات في البيئة التي تعمل بها المنظمة.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل: د للتحكم والسيطرة على ضغوط العمل.
- التفويض: حيث أن قيمة الوقت مهمة للقائد، وبالتالي فإن القائد الفعال يعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أشياء أهمية
- الرؤية والإبداع: فالقائد يتميز عن المرؤوسين بالأفكار النيرة والقدرة على رؤية أشياء بحيث لا يراها ولا يفهمها
- التدريب والتعليم وبناء الفريق: فالقائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه بالمعلومات التي لديه، وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق، كما أنه يعلم عمل ويدربهم لكي يصلوا
- التحفيز الذاتي: فالقائد شخص محفز ذاتيا (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للانطلاق والتحرك نحو الهدف)، ويفهم ضرورة التحفيز وقوته لرفع مستوى وبالتالي إيجاد المتميز.
- الثقة بالنفس: يتمتع القائد بشخصية قوية، هو شديد ا ، في مواجهته للامات ويعلم كيف يسيطر على أي موقف و
- الأمانة: فالقيادة تتطلب الشء في بعض المواقف، لكن مع ذلك فإن العدل و عامل القائد الناجح، وبالتالي عدم المجازفة بالصدق و أمانة لأنها مضرب المثل عند جميع أعضاء التنظيم.

ثالثاً: ثقافة القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي

بينت العديد من الدراسات والأبحاث المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على القيادة الناجحة حققت مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي. وقد وجدت إحدى الدراسات أن علاقة بين الولاء ونموذج القيادة عندما قام مجموعة من الباحثين بإجراء دراسة تنظيمية علاقة بأسلوب القيادة. وقد تأكد ذلك في دراسة أخرى حيث وجدت أن وضوح الدور القيادي والقيادة المهمة بمشاعر الآخرين تؤدي إلى زيادة ولاء الفرد التنظيمي¹.

بينت دراسة "العصري" بأن النمط الديمقراطي يرتبط بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي النمط التسلسلي فهو يرتبط بعلاقة سالبة مع الولاء التنظيمي².

كما توصلت دراسة أخرى "القيادة التحويلية ك" بالوجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين النمط التنظيمي لدى المرؤوسين، والالتزام التنظيمي من جهة نرى. مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي³.

فثقافة القيادة التحويلية التي تقوم على تحفيز العاملين من خلال باهتمامهم وبأهمية الذي يقومون به، وهم لتفضيل مصلحة المنظمة على مصلحتهم خاصة، والعمل على توضيح رؤية فيها، تساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الولاء والانتماء التنظيمي للأفراد.

كما أظهرت دراسات أخرى عديدة، كدراسة كل من: "سلانيك" (Salanick, 1977) "ستيرز" (Rhodes & Steers, 1976) "إيفرسون" (Iverson, 1994)، "موريس" و"شارمان" (Morris & Cherman, 1981) "كاتز" و"كاهن" (Katz & Kahn, 1978) أن نمط القيادة الديمقراطية لها أثر إيجابي في مستوى الولاء التنظيمي⁴.

¹ منير خالد عباس، _____، 104.

² عقوب بن ارشيد العديم، _____، 41.

³ سليمان ابراهيم الحوري، وليد مجلي العواودة، محمد أمين حسن عابدين، ثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية مجلة الإداري، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان 34 130

2012 53

⁴ مختار ويسبي، _____، 122.

فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى عاملين لبذل أقصى ما يمكن لمسا لأن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة.¹

كما وظيفة القائد الإداري تقتصر فقط على الإدارية داخل التنظيم بتعدى ذلك ، تبني قيم و من تنفيذ النشاطات المعنوية تكوين علاقات إنسانية

المتبادلة بين وبين رؤوسيه، و رؤوسين إشباع آتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد منهم بالتقدير و يبذله من جهد بي سبيل نجاح المنظمة، كل هذه العوامل من شأنها زيادة مستوى ولاء الأفراد نحو قادتهم وبالتالي نحو

من المبادئ التي يمكن للقاد

الولاء التنظيمي وتدعيمه لدى رؤوسيه، هذه المبادئ تشمل ما يلي:²

- ابدأ بنفسك كقائد وأظهر ولاءك التنظيمي.
- أنصت جيدا وتحدث بشكل صريح عن أهمية الولاء التنظيمي.
- ولاء التنظيمي لدى الرؤوسين لديك، وعط لهم الأعذار إذا كانت هذه الدرجة
- ناقش مع رؤوسيك هذه الدرجة وأسباب ذلك.
- ضع مع رؤوسيك خطة عملية واقعية لتحسين درجة الولاء التنظيمي لديهم.
- تقليل الأسباب التي جعلت درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين
- تابع وقيم عملية تنفيذ الخطة بشكل جماعي.
- قم بالتقويم لتدعيم الايجابيات والتغلب على السلبيات و

¹ القيادة الاستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 05.

² تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، 52.

- استفد من هذه التجربة كتغذية عكسية عند وضع خطة جديدة في هذا الشأن.

ندرة المنظمة في تحقيق | وتميزها يقوم في | مع جوانبه على ثقافة تنظيمية
على العلاقة التبادلية والتكاملية بين القائد ومرووسيه، فقيادة المنظمة القائمة على الولاء هي القيادة الهادفة
أكبر قيمة ومكانة ممكنة، كما | ولاء المرؤوسين للقيادات من | المميزة
لأي منظمة، و | ما نستشهد به بالمنظمات اليابانية التي يمتاز أفرادها بولائهم للقيادات الإدارية من
لال حسن تلقيهم للأوامر والتعليمات وتنفيذها بأفضل طريقة ممكنة، و|
للقيادات بموظفيها

المطلب الثاني: ثقافة التمكين وأثرها على الولاء التنظيمي

التغيرات و | فيها المنظمات بمختلفها أشكالها وأنواعها إلى تكييف الدور
الذي تضطلع به وظيف القيادة في الوقت الحالي، من أدوار كلاسيكية قائمة على تحديد الأهداف
وتوجيه سلوكيات العمال نحوها من خلال إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ المهام، إلى
دوار حديثة |ة على إعطاء العامل الحرية والاستقلالية في العمل وإشراكه في عملية اتخاذ القرار
بصفته عنصر فاعل في المنظمة. و | ما أصبح يعرف بمصطلح التمكين.

: التمكين

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبيا
لمفتوحة، فمنهم من نظر إليه على | يلة من وسائل الإدارة الحديثة.
من اعتبره ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض
السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من رأى بأنها نقل السلطة من الإدارة | العاملين من أجل تحقيق
المصلحة العامة على المدى البعيد.

قد عرف التمكين " بيئة الظروف التي يمارس من خلالها كفاء،
الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة و

كما عرف أيضا بأنه "العملية التي يتم تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية

للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات"².

لية تطبيق ثقافة تمكين ناجحة و جهود كل من القادة من خلال

العاملين مزيد من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية على والمسؤولية عن قراراتهم المتخذة.

العاملين الممكنين من خلال امتلاكهم مقومات السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم

لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام و والرغبة الصادقة في تحقيق

وهناك من يصف التمكين على نه مفهوم فسيولوجي يتجسد في أربعة أبعاد³:

- تقرير الذات Self- determination: يشعر الفرد الممكن بامتلاكه الحرية والاستقلالية وحرية

إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به.

- Meaning: يهتم الفرد الممكن بعمله ويؤمن بأن ما يقوم به مهم.

- Competence يثق الممكنين بقدرتهم على انجاز العمل بأحسن وجه كما

يمتلكون القابلية على مواجهة التحديات الجديدة.

- Impact: يرى الممكنين المشاركين فاعلين في المنظمة، أي

تأثير

ثانيا: متطلبات عملية التمكين

عملية تفعيل ثقافة التمكين في المنظمة نطلب توافر جملة من المقومات والمتطلبات

عات التي ترتبط بكل من القادة والمرؤوسين. فالمدرء أو القادة يجب

منح مرؤوسيهم بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات تصب في مصلحة المنظمة بالدرجة ، إيماننا

¹ محمد ذيب المبيضين و محمد احمد الطراونة، ثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة نصف سنوية، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 38 02 2011 483.

² محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمات ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 05 01 2009 27.

³ جلاب إحسان دهنش _____ 447.

بالثقة والمهارة و القيم المشتركة التي يتمتع بها العاملون، الذين بدورهم يجب تكون لديهم قناعة ورغبة في تحمل مسؤولية اتخاذ قراراتهم، وأن يكونوا أهل لهذه الثقة الممنوحة من طرف رؤسائهم.

عملية التمكين يجب نفذ وفق مجموعة من الخطوات أو المراحل المتتابعة حتى تستطيع تحقيق الغرض الذي نأجله، هذه المراحل نوجزها فيما يلي¹:

1- قياس قدرات الآخرين: إن عملية قياس مهارات العاملين ومعرفة درجاتهم تتطرق من كون جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم النجاح.

2- تقديم النموذج العملي: يتم من خلال النموذج توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، وذلك مثلا عمليا يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.

3- الإيمان الكامل بقدرات الآخرين يزيد من توقعات النجاح لهم، كما
تمكين الآخرين ويطور من مهاراتهم وقدراتهم. و على المستوى الشخصي ضروري

اجابية منه هو

4- فويض السلطات مع المهام: أحد المعاونين للقائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة، وذلك هو الطريق لإعداد القائد.

5- التغذية العكسية: إن ذلك يتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب

6- الاستقلالية: إن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون هو الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: ثقافة التمكين وعلاقتها بالولاء التنظيمي

انتهاج المنظمات الإدارية لثقافة التمكين الوظيفي، و في طياتها التحسينات والمزايا التي تنمي بها إلى الخروج عن المألوف والمعتاد، من حيث طبيعة العمل ومجرياته وكيفية التعامل مع العاملين و بائن، إلى تبني ثقافة أو فلسفة إدارية شاملة قائمة على تحسين هذه المنظمات بما يعود عليها بالنفع وتعظيم القيمة لمختلف أصحاب المصالح.

وتشير الأبحاث والدراسات الحديثة إلى أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات بصورة عامة، تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل ايجابية. كما ثبت بـ مشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.¹

" وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات تمكين العاملين (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي"².

كما أكدت "حسين موسى العساف" بأن مستوى الالتزام التنظيمي يزداد بزيادة درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعملية التمكين الوظيفي، كما أن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي يزداد بزيادة درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعملية التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة.³

زكة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم يعزز لديهم بالأمن والاستقرار والتقدير وإثبات الذات ويرفع من مستويات الدافعية والرضا الوظيفي لديهم، ويولد لديهم الشعور بالمسؤولية وينمي لديهم مبدأ الرقابة الذاتية مما يعزز ويرفع من مستوى ولائهم والتزامهم التنظيمي، ر الذي سيؤدي لا محال انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل ويزيد من مستوى الإنتاجية الإبداع لديهم.

ويدعم كل من "نيلسون" و"بيدرسون" (Nielson and Pederson) منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافس لتدريب المناسب للعاملين بذلك يحقق التمكين نتائج ايجابية للعامل منها تحقيق الانتماء والولاء تجاه المنظمة كما سيساهم التمكين في زيادة الانتماء والولاء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم أيضا في زيادة انتمائه

¹ الي وإباد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، مجلة نصف سنوية، 2009 01 13 .214-213

² مرجع سابق

³ حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة عمان، 2006 .144-142

للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء التحسن في مستوى أداء العمل وزيادة الكفاءة والفعالية في تأدية مهام العمل بشكل مرضٍ.¹

وعليه نجد أنه كلما تعززت التمكين

تحقيق انتمائه للمنظمة، بحيث يصبح جندياً منتماً لها، يكرس كل طاقاته وإمكاناته

والتضحية من أجل بقائها ونجاحها و

أساليب ذات طابع ذات بعد

المطلب الثالث: ثقافة التطبيع التنظيمي وأثرها على الولاء التنظيمي

تعتبر عملية التطبيع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة والمهام التي يقوم بها قادة و المنظمة، حيث يستلزم نجاحها الكثير من الأعداد والتخطيط. وتهدف عملية التطبيع التنظيمي في مراحلها الأولية مساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف والتأقلم مع قيم وبيئة العمل الجديدة. فبعد نظمة تبدأ عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى ضبط وتغيير معتقدات و سلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف الفرد و

لا: مفهوم التطبيع التنظيمي

يشير مصطلح التطبيع التنظيمي (Organizational Socialization) إلى وصف الكيفية التي

يتعلم بموجبها . هو العملية التي من خلالها ينقل

المهارات الاجتماعية و معرفة المطلوبة للعمل بفاعلية.²

لما نظر إليه على عملية يتعلم من خلالها القيم و

(Robbins & Judge, 2007) بعملية التكيف، و دورها يتجلى في

مرجع سابق 58.

2 احسان دهش جلاب، 628.

بين معتقدات وقيم و العاملين الجدد و المنظمة بحيث يتمكنوا من التكيف مع
م ويتكيفوا مع ثقافة المنظمة".¹

، بأنه "عملية منهجية حيث تلقن المنظمة عمالها الجدد ثقافتها. بمعنى
نقل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمدراء و الطبقات العليا العاملين الجدد
المعارف والمهارات المشتركة اللازمة من

من هذا المنطلق تهتم المنظمات بمختلف وأشكالها بعملية التطبيع التنظيمي لما لهذه
العملية من دور مهم في بلوغ :

- التكيف والتأقلم السريع للوافد الجديد الذي يسمح بتحقيق التعايش والتأزر و بين
العاملين في المنظمة.

- تبني الفرد سلوكيات وتصرفات مناسبة نتيجة طته بقيم و سياسات المنظمة.

ثانيا: مراحل وأساليب عملية التطبيع التنظيمي

إن تبني المنظمة لثقافة تطبيع ناجحة يلزمها احترام مجموعة من المراحل
والتي يمكن عرضها فيما يلي:³

-1 Anticipatory stage

سمى في بعض المصادر المرحلة السابقة لوصول الفرد .Prearrival stage

من عملية التطبيع التنظيمي والتي تتضمن جميع النشاطات التي يهتم بها الفرد قبل

الغرض الرئيس من هذه النشاطات في الحصول على المعلومات ذات

الصلة بالمنظمة الجديدة العمل الجديد.

1 132-131

² Don Hellriege et John W. Slocum, op cit, p 567.

3 633-632

³ إحسان دهش جلاب،

عادة ما يهتم المنظمة بالحصول على نوعين من المعلومات، يتضمن ماهية العمل في المنظمة أي ماذا يشبه العمل في هذه المنظمة؟، النوع الثاني فيقتصر على معرفة فيما كان مناسبين للعمل المعروض في هذه المنظمة . عملية نشئة الاجتماعية يعتمد في هذه المرحلة على مقدار الفجوة بين توقعات الفرد الجديد وبين ما يقابلها في الواقع العملي في المنظمة.

2- المعاينة الميدانية Encounter stage

هي مرحلة دخول الفرد الجديد لبيئة بعد حصوله على وظيفة فيها. وهذه المرحلة يشاهد الفرد الجديد للمنظمة كما تبدو عليه في الواقع الفعلي والتي جاء بها الفرد قبل دخوله للمنظمة لاسيما ذات الصلة بالعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وزملاء () وتعلم المهام المطلوبة لانجاز العمل الموكل له عليه () في الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إليها (التطابق) وتقييم مدى التقدم، إشباع رغبات الفرد المتصلة بالعمل أو الدور مع مرور الوقت الذي يقضيه الفرد في المنظمة (التقييم).

3- Role management stage

وتسمى في بعض المصادر بمرحلة التحول Metamorphosis stage. في هذه المرحلة يتكيف الفرد مع وظيفته ومع المعايير قيم الجماعة التي ينتمي إليها. وفي هذه المرحلة يعاني الفرد من عملية Conflict لاسيما الصراع متصل بتقسيم الوقت بين بين العائلة، الصراع بين المجموعة التي ينتمي إليها ، الأخرى .

وهكذا يمكننا القول بأن نجاح وفعالية عملية التطبيع التنظيمي في إطار نسيج ثقافي مميز لأي تنظيم يحتاج إلى تطبيق إستراتيجية ، إلى العاملين الجدد، وإلى وآليات أخرى، وإلى اختيار أفضل أنجع طريقة أو أسلوب من بين جملة أساليب التطبيع الاجتماعي التالية:¹

¹ احسان دهش جلاب، 631-630.

1- التعاونية مقابل الفردية: يزود الجدد بتجارب تعلم مشتركة

بقصد تطوير استجابة معيارية اتجاه موقف معين. الفردي فإن لكل فرد تجربة تعلم خاصة به وبالتالي فإن هناك استجابة جديدة تتناسب مع كل موقف يواجهه الفرد.

2- الرسمية مقابل غير الرسمية: الأساليب الرسمية تعزل

الأساليب غير رسمية فإن الجدد يتعلمون العمل كما لو هم يشكلون فريقاً.

3- التتابعية مقابل العشوائية: الأساليب التتابعية زاد الجدد بالمعلومات الواضحة والصريحة

حول التتابع الذي سوف ينجزونه بموجبه النشاطات الجديدة الجديدة التي تسند لهم مراحل مساراتهم الوظيفية في المنظمة. الأساليب واثية فإن التدريب ينطلق من الجدد بمواقيت مال مراحل عملية التعلم، كما التدريب يعتمد بدوره على واحتياجاتهم.

4- : الأساليب المستمرة تكون سلوكيات الحاليين

سلوكيات معيارية و الأساليب

تطوير طرائقهم الخاصة للتصرف، كما لا يخبرون الآخرين بما ينوون القيام به.

5- الثابتة مقابل المتغيرة: الأساليب الثابتة بتزويد نراد الجدد بالمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن

أي الأساليب المتغيرة لا تسهم بتزويد

بمواقيت مال عملية التعلم، كما ، التدريب يعتمد على اهتمامات واحتياجاتهم.

6- التجريدية مقابل المدعومة: بموجب الأساليب التجريدية يحصل

الاجتماعي السلبي (السخرية) الآخرين)، كما

حجبون الدعم عن الجدد حتى يتعلموا لمعايير الموجودة ويطلعون عليها. أما في

الأساليب المدعومة فإن الأفراد الجدد هم موضع ترحيب ودعم اجتماعي ايجابي من قبل الأفراد

بإمكانها واحد عند القيام بعملية

ببيع التنظيمي، بغرض التأثير في توجيه الدور الذي يؤديه العامل الجديد بشكل مبدع وحيوي و

ليكون جزءاً من النسيج الثقافي لهذه المنظمة.

طبيع التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي :

عملية تطبيع تنظيمي ، فة تنظيمية ، سيساهم في تحقيق جملة من المزايا و ؛ الايجابية المرتبطة بكل من المنظمة و . كما نجاحها في ذلك سينجر عنه آثار ونتائج سلبية وخيمة تؤثر على سير ة المنظمة. هذه النتائج الايجابية والسلبية يمكن :

(03): النتائج والآثار الايجابية والسلبية لعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي

نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في	عدم نجاح التطبيع الاجتماعي ينعكس في
• الرضا الوظيفي.	• عدم الرضا الوظيفي
• أعلى دافعية للعمل الوظيفي.	• أدنى دافعية للعمل الوظيفي
• إدراك الرقابة	• ونقص إدراك الرقابة
• أعلى ارتباط بالعمل الوظيفي	• أدنى ارتباط بالعمل الوظيفي
• تولي العمل الوظيفي بثبات.	• الغياب و
• ترسيخ القيم الداخلية.	• رفض القيم

ر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق 143.

ثقافة تنظيمية قائمة على بادئ التطبيع التنظيمي أساليب الدعم الاجتماعي الايجابي و الغير رسمي الأساليب التتابعية والمستمرة والمتغيرة من شأنها تطوير الجوانب الروحية والمشاعر الايجابية ، اتجاه ، حيث العامل الجديد يشعر كأنه وليس شخص دخيل عليها، وذلك نتيجة الدور الفاعل الذي تقوم به قيادة المنظمة ، تقديم النصائح و التوجيهات الضرورية للداخلين الجدد لأداء لوجه، وتعريفهم بقيم و معايير وسياسات بالإضافة إلى العمل على الترحيب بهم و م من طرف أعضاء المنظمة الحاليين. هذه العوامل من شأنها أن تساهم في الرفع من مستوى الروح المعنوية والدافعية والرضا و التنظيمي لهؤلاء العمال .

المبحث الثاني: البعد الخاص بشروط العمل والنظم الداخلية

إن كفاءة أداء العامل واندفاعه نحو عمله يصبح أمرا ميسورا إذا أحب العامل عمله ،
هنا أصبح البحث عن مصادر هذا التوجه أكثر من ضرورة تلزم الإدارة التعرف عليها.
التنظيمية المرتكزة على العوامل المتعلقة بشروط العمل والنظم الداخلية للمنظمة دورا محوريا في التأثير
ة ومستوى الولاء التنظيمي للعامل ، تطبيق أنظمة أجور ورواتب وتدريب واتصال
فعالة، وتبني قيم ومبادئ الإدارة بالأهداف، و

التعويضات وأثرها على الولاء التنظيمي :

ة التعويضات د من المواضيع الهامة التي لاقت و
الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث تلعب
هذه الأنظمة دورا بارزا في حياة الأت، فهي تساهم بشكل رئيسي في تحسين أداء الأفراد ورفع
إنتاجيتهم، لذلك تعتبر أ راحة التي تملكها الم تحقيق أهداف
المنظمة، لاسيما و الوسيلة الأساسية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المختلفة والمتزايدة، وبالتالي
بالأمن والاستقرار الاقتصادي و نة إلى كونها مؤشر على الموقع والمركز
ذلك تعتبر من أكبر الأعباء والتكاليف التي تتحملها هذه المنظمات، "فالكتلة
الأجرية غالبا ما تكون أول منصب تكلفة للشركة، يمكنها أن تمثل من 20 80% من تكاليفها
الكلية"¹. وجب على المنظمة تطبيق سياسة رشيدة وعقلانية للأجور والرواتب، بحيث تسي مع كل
أهداف العاملين و

يستخدم مفهوم الأجور (Wages) "عند التعويض على أساس الجهد وكم الإنتاج، وهذه طريقة
شائعة لتعوي ، حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم.

Salaries فهو يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض
العامل عن وضعه نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلا، لذلك غالبا ما يستخدم المفهوم

¹ Jean Rierre Taieb et Françoise Le Huerou, **La Masse Salariale : Technique De Calcul et Stratégies D'évolution**, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2008, p 01.

لتعويض الموظفين Employees الذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما
1» .

Wage هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم ا Salary فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع لأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، والذين يطلق عليهم اسم الموظفين. كما أنه في فرنسا مثلاً يفرق بين مصطلح الأجر Salaire و La paie.

كما تجدر إلى ضرورة التفريق بين كل من النقدي و الحقيقي، النقدي هو ذلك المقابل من النقود الذي يحصل عليه الفرد لقاء بذله لمجهود نشاط تقديمه خدمة معينة خلال فترة زمنية معينة. جر الحقيقي فهو يعبر عن مقدار أو كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي على هذه السلع والخدمات، أي أنه يعبر عن القدرة الشرائية

أما فيما يخص التعويضات التي بها المنظمات لأعضائها فهي كثيرة ومتعددة ومتنوعة، كما أنها قد تختلف من منظمة إلى أخرى حسب السياسة التي تنتهجها كل منظمة، إلا أنها تشترك في بعض العناصر الأساسية والضرورية كالأجر القاعدي.

وبصفة عامة يمكن حصر مختلف المكافآت والتعويضات التي تمنحها المنظمة لعمالها إلى الأجر القاعدي ف :

1- : عبارة عن مبلغ من المال يدفع جر الأساسي :

- العلاوة الدورية: قرارات المالية التي تستحق للعامل، وهي تتقرر بصفة دورية تستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية، وتوخي السعي للوصول إلى النتائج المطلوبة، حتى يتقضى تقرير انتهاء السنة بتقرير ضعيف منه إلغاء العلاوة، أو تأجيل استحقاقها.²

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص 344.
² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 .228

- تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة 'دائمية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يصل العامل على تقرير كفاءة بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من د. الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها.¹
- علاوة استثنائية:² وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز، يستلزم التعويض الاستثنائي.
- علاوة الأقدمية: تمنح هذه العلاوة بعد قضاء العامل لمدة زمنية معينة في المنظمة.
- 2- **ضافي:** هو عبارة عن مبلغ من المال يمنح للعامل نظير قيامه بعمل خارج مواعيد عمله الرسمية.
- 3- **ت:** وهي غالبا ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، والعمولة هي عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة.³
- 4- **المشاركة في الأرباح:** ي حصول العامل على حصة من الأرباح السنوية التي حققتها المنظمة.
- 5- **لكية العاملين لأسهم المؤسسة:** ، يتيح للمؤسسة منح جميع أو جزء من موظفيها أسهم شركة بأسعار منخفضة عن أسعار السوق. هذه الأداة موجهة بصفة أساسية إلى إ
- 4 .
- 6- **المشاركة في وفر التكاليف:** هي عبارة عن نسبة مئوية تمنح للعاملين في نهاية السنة نتيجة المالي الذي يحققه من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، عن طريق التقليل والحد من حجم الفاقد والمعيب والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال.
- 7- **الخدمات الاجتماعية:** عبارة عن تعويضات تمنحها المنظمة لموظفيها بغض النظر على مستوى تمنح لجميع الأفراد دون استثناء. وتشمل ما يلي:
- **مين ضد إصابات تأمين ضد البطالة:** أي تعويض العامل عن الضرر الذي يتعرض تأديته مهامه، كما تختلف قيمة التعويض باختلاف درجة الإصابة التي يتعرض لها

¹ حمد ماهر، الموارد البشرية _____ 245.

² هيثم العاني، _____ 18.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، _____ 279.

⁴ Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, *Op cit*, p 125.

فيما يخص التأمين ضد البطالة فيقصد بها تقديم تعويض مادي مناسب

دوئ ظروف تستدعي تسريحهم.¹

- **التأمين الصحي:** يرتبط بتغطية نفقات الاستشفاء والأدوية كليا أو جزئيا للشخص العامل أو لأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات أو الأطباء.

- **مين الشيخوخة والعجز و :** يعتبر تأمين الشيخوخة و التأمينات

أنه سيعوض دخل الفرد بعد الانقطاع عن العمل،

يغطي

ويبقى الفرد وعائلته من الحاجة.²

- : تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات النقل مجانا أو بأجور رمزية للعاملين، ذلك لضمان وصول العمال في المواعيد المد : (التقليل من تأخر العمال)، وتخفيض صعوبات وتكاليف النقل، فهذه الخدمة تضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل، وتسمح كذلك بتجنب التعب و

- **الخدمات الإسكانية:** تتضمن توفير سكن للأفراد العاملين في أو بحدود دنيا

غالبا ما تقدم هذه الخدمات للأفراد العاملين في المناطق البعيدة أو غير المناطق

التي يعملون فيها، بحيث لا يكون لديهم سكن في منطقة عملهم.³

- **الخدمات الترفيهية:** تمثل كافة الخدمات التي تتيح الفرص للأفراد العاملين للمشاركة في الجوانب

الترفيهية وتنمية إشباع رغباتهم ومواهبهم كتوفير بطاقات مجانية للدخول إلى بعض المسد

دور السينما أو الحفلات وإتاحة الفرص لهم لاستخدام مكتبة منظمة. كما تساهم هذه الخدمات

مة الفرص لهم للمشاركة في النوادي والجمعيات الخاصة بعملهم وبأجور رمزية و

ب أن جميع هذه الخدمات تؤدي إلى إحداث التقارب بين الأفراد العاملين فيما بينهم

اجتماعيا وتقريبهم إلى الإدارة.⁴

¹ محمد قاسم القبروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية التوزيع 2010 233.

² محمد حافظ حجازي، 248.

³ سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص 338.

⁴ المرجع نفسه، ص 338.

- الإطعام: تقوم بعض المؤسسات بتوفير وجبات غذائية مجانية أو بأسعار رمزية للعاملين، حيث أن كثير من قوانين العمل تفرض توفير وجبة غذائية بمستوى يضمن حصول العامل في اليوم على وجبة غذائية صحية على الأقل.

ثانياً: ، الإستراتيجية لتطبيق أنظمة للأجور والرواتب

يتسنى للمنظمة تفعيل أنظمة أجور ورواتب فاعلة وناجحة وقادرة على تحقيق كل من العاملين و عليها الموازنة والمقارنة بين البدائل الإستراتيجية التالية:¹

1- العدالة الداخلية والعدالة الخارجية Exrenal and Internal Equity

ي دفع شعور العامل بالمساواة فيما يستلمه من مقابل لقاء عمله، و العدالة، العدالة الداخلية التي تشير صور العامل بأن مستوى المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، و مستوى أجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. العدالة الخارجية فتشير شعور العامل ب المنظمة التي يعمل فيها مساوية ، الأخرى.

2- الدفع الثابت و الدفع المتغير

المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير بمبالغ شهرية - أسبوعية - يومية، بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة. نظام الدفع المتغير فتشير بور والرواتب وفقاً لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل، فقد يكون معيار من هذه المعايير، و ذلك كلما ارتفع يتغير المبلغ المستلم كرواتب و

3- الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد

أنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلاً من تحديد والرواتب وفق كفاءة و ما يمتلكون من معرفة ومهارة بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على

حيث يتم بعين الاعتبار الـ فية والمهارة التي يطبقها العاملون إذ يزداد راتبهم بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح.

4- المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية (المعنوية)

المدفوعات النقدية هي المبالغ المستلمة من قبل العاملين بشكل نقدي كالأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح. أما المدفوعات غير النقدية فهي المدفوعات المعنوية المرتبطة بالحاجات المعنوية للعاملين، أهم هذه المدفوعات في تحسين حياة العاملين، و هذه المدفوعات، المواقع الوظيفية المتوافقة مع رغبات العاملين، و خدمات الاجتماعية والإسكانية والصحية.

ثالثاً: أنظمة التعويضات وعلاقتها بالولاء التنظيمي

يعتبر : عادلة ومنطقية لنظام التعويضات والمكافآت تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد، ومستويات المعيشة وتكاليفها، من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بالتالي نجاح مختلف إدارات وأقسام هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. فقصور التعويضات عن تلبية الاحتياجات الأساسية والضرورية للأفراد، وانخفاض قيمتها الحقيقية وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد، يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي إدراك خطورتها، نذكر :

- اضطراب الفرد العامل إلى البحث عن عمل آخر خارج أوقات الدوام الرسمي له، وذلك بغية ميسر دخل إضافي. مما يؤدي إلى إجهاد العامل وبالتالي عدم قدرته على أداء أعماله بكل طاقته وإضاعته للوقت في المنظمة حتى يتسنى له القيام بأعمال أخرى.
- وهي الكفاءات والمهارات العالية، أخرى، مزايا أفضل
- لانتهاج الغياب والعمل، كالغياب المبرر أو غير المبرر أو من خلال الإجازات المرضية غير الحقيقية، وعدم الجدية في العمل.
- الإداري في أوساط الموظفين كالرشوة، واللجوء إلى السرقة، بسبب نفاذ دخل الموظف والذي يعتبر من بين العوامل التي تدفع الموظفين للقيام بهذه السلوكيات اللا أخلاقية.

التحفيز لسياسة تعويض ومكافآت

أن يساهم في تحقيق مجموعة من المزايا الايجابية التي يمكن إجمالها في:¹

- وتوظيف مترشحين يستجيبون لحاجات المنظمة.
- اعتراف للموظفين عن طريق دفع عوائد عادلة.
-

سياسة التعويض هي جذب الأفضل، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم لتعزيز القدرة التنافسية للشركة.² وأبرز مثال يمكننا الاسترشاد به ما قام به "بيل غايتس" مؤسس شركة "مايكروسفت" 2000 موظفي الشركة ب الشركة و بأسعار تفضيلية، فحولهم بذلك مليونيرات. وبذلك أصبح موظفو هذه الشركة يدي على ثروة الشركة وبالتالي على ثروتهم الشخصية.

نظام التعويضات والمكافآت يعتبر أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية شعور العاملين بالرضا والاطمئنان والاستقرار الوظيفي وإلى والولاء للتنظيم من جهة، كما يعتبر عامل مهم في تحفيز كفاءات المتميزة الكفيلة بتحقيق المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، و أخذ هذا النظام في طياته الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والأخلاقية والثقافية المتعلقة بكل من الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

سياسات التدريب والترقية : رها على الولاء التنظيمي

عمل المنظمة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال تطبيق برامج تدريبية وتكوينية ترقية ومستويات عليا من شأنه أن يدي ايجابية للعاملين ، ذي ينعكس على وإنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم في يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها. وفيما يلي عرض لكل من سياسة التدريب وسياسة الترقية وبيان مساهمتها في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بالمنظمة.

¹ Maurice Thévent et autres, **Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2^e édition, PEARSON Education, Paris, 2009, p 193.

² F. Bournois et autres, **op cit**, p 216.

سياسة التدريب :

يلعب التدريب إكبيرة في تجديد وتحديث المعارف و لتي يملكها العامل ، خاصة في ظل وجود بيئة أقل ما يقال عنها أنها سريعة التغير. فالتدريب يعتبر الموارد البشرية التي تملكها المنظمة، والذي يترتب عنه عدة عوائد كانخفاض وتحسين أداء العام ، وتلبية احتياجاتها لمواكبة ولوجي من خلال خلق قوة عمل مؤهلة ذات كفاءة.

1- مفهوم التدريب

يعرف التدريب " العمليات ، والتقنيات ، يمكن الأفراد تحسين والتغيير سلوكهم بغرض تحقيق : بالدرجة ، الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف يتأقلمون ، المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا م يقومون ، بالشكل الذي يناسب "1.

ويعرف التدريب بشكل عام بأنه الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى إحداث تغييرات في معلو الجماعات مما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون بها.²

ويندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية، ألا وهو التعلم Learning والذي يشير إلى اكتساب الفرد بعض المعلومات و الجديدة أو تعديل في سلوك الفرد. ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا، وأن يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين، أو يتعلم عن طريق التعليم، و فير المعارف المتمثلة في

¹ Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2^{eme} édition, De Boeck université, Bruxelles, 2001, p336.

² عايض شافي الاكلي، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مجلة النهضة، مجلة فصلية، القاهرة 13، 02، ابريل 2012، 104.

الأسس والنظريات والقوانين من خلال شخص كبير (معلم)، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التدريب،
لذي يوفر المعارف وينمي المهارات، ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوك أدائي مطلوب.¹

2- أنواع التدريب

ينقسم التدريب
تدريب محلي و
؛ وذلك وفق مجموعة من المعايير. فمنهم من يقسمه
يصنفه إلى تدريب
تدريب محلي و
التقسيم الذي يستند على المعايير التالية والتي يوضحها الجدول أدناه:

(04): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
المكان		مرحلة التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب داخل الشركة - التدريب خارج الشركة: • في شركات خاصة. • في برامج حكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب الفني و المهني. - التدريب التخصصي. - لتدريب الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الموظف الجديد. - التدريب أثناء العمل () - تدريب لتجديد المعرفة و المهارة (موظفون مندمجون بالعمل). - تدريب بغرض الترقية و النقل. ()

رارة الموارد البشرية مرجع سابق 323.

وفاعلية عملية التدريب لا تتوقف فقط على اختيار نوع التدريب المناسب للعامل
، في الوقت المناسب، وإنما تتوقف أيضا على نوع وطبيعة الطريقة أو الأسلوب
عملية التدريب، سواء كانت هذه الأساليب أساليب فردية . جماعية أو تدريبية - مخبرية أو سلوكية،
انت داخل العمل أو خارجه، أو كانت تعتمد على المحاضرة أو تمثيل الأدوار أو دراسة الحالات أو
سوب. فأسلوب التدريب يجب أن يتوافق ونوع التدريب، ونوع المدربين والمتدربين، والهدف من عملية
التدريب، كما ينصح باستخدام أكثر من أسلوب . اختيار الأسلوب المناسب . التدريب.

¹ رافدة الحريري، 108.

3- ثقافة التدريب وعلاقتها بالولاء التنظيمي

- التنظيمية : وتشجيع ، من خلال الاعتماد على سياسة تدريبية ، تساهم في تحقيق جملة من الفوائد والنتائج الايجابية، نذكر منها:
- زيادة معرفة ومهارة الفرد مما يؤدي ارتفاع كفاء وزيادة إنتاجته الأمر الذي ينعكس ، زيادة م التعويضات المادية والمعنوية سيتحصل عليها .
 - رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفس العاملين بما يزيد من تقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في مؤسسته ثانياً.
 - تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمنظمة، وكذا تأييد سياستها و¹.
 - تنمية النواحي السلوكية للعاملين ، وذلك بتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، لنا مع رؤسائهم في العمل. مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين ، ووجود دافع قوي لدى هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.²
 - تحقيق التوازن و التوافق ولمواءمة بين كل من أهداف الف
 - يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل.³
- يرتبط ، سياسة التدريب التكوين ، بـ "بضرورة توجيه التدريب للذين هم بأمرس الحاجة إليه، أي الأقل تأهيل"⁴، وذلك كمعيار أساسي للاستفادة من هذه ن اللجوء إلى معايير المحسوبية والمحاباة. بالإضافة التركيز على نوعي وطبيعي ي ركذا المزايا التي تقدمها هذه البرامج.
- وفي مقابل ذلك وجب على أفراد التنظيم (المتدربين) الإيمان بأهمية التدريب والتكوين كعامل مهم لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، من خلال العمل على الاستفادة الكاملة من هذه البرا السلوكيات اللاأخلاقية كعدم الاهتمام والتركيز، وتضييع الوقت، والانشغال بأمر خارجة عن إطار هذه البرامج من جهة، والعمل على تدريب وتكوين أنفسهم (التدريب الذاتي) من خلال البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم من جهة أخرى.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، _____، 263.

² عايض شافي الاكلبي، _____، 106.

³ رافدة الحريري، _____، 119-118.

⁴ Mourice Thévenet et autres, op cit, p 155.

ثانيا: سياسة الترقية

تعتبر الترقية من بين أهم حوافز العمل ولها جانبها المعنوي الذي يستشعره العامل في تقدير رؤسائه له على كفاءته في العمل، وبالاعتراف من قبل زملائه، وبإحساسه بالجدارة و

1- مفهوم الترقية

، بأنها إداري جديد للفرد بمسؤوليات ومهام أكبر مما كان عليه الحال في مركزه الوظيفي الحالي. كذلك عرفت بأنها نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أكبر وبنفس الوقت ذو مركز اجتماعي و¹.

تعتبر عن عملية نقل الفرد العامل من أعلى في نفس الوظيفة، أو ب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية يترتب عنه زيادة في الأجر والامتيازات، بمعنى أن الترقية هي الالتحاق بمنصا الرتبة في السلك ذاته أو غيره. كما تتم الترقية في الغالب حسب القواعد العامة الواردة في القوانين، ووفق الكيفية التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، مثل القانون الأساسي الخاص بالعمومية.

2- أسس الترقية

تعتبر عملية وضع أسس وقواعد ومعايير سليمة وواضحة لسياسة الترقية من أهم الصعوبات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية. ففي بعض الأحيان يحدث صراع وانشقاق بين أفراد التنظيم بسبب موضوع الترقية، نتيجة عدم التكافؤ بين عدد العاملين الصالحين للترقية و الأمر الذي يستدعي الاختيار بين هؤلاء حسب حد المعايير والأسس التالية:

- الترقية على أساس لأقدمية: والتي تعني إمكانية العامل للترقية بعد قضائه فترة زمنية معينة في العمل، حيث أن هذه الفترة محددة وفق قوانين ولوائح مضبوطة، وما على الإدارة إلا تطبيقها.

- الترقية على أساس الكفاءة: والتي تعني اختيار أفضل وأحسن الأفراد القادرين على أداء عمل الوظيفة الشاغرة بكفاءة وفعالية.

- الترقية على الأقدمية معاً: أي المزج بين المعيارين السابقين عند القيام بعملية المفاضلة بين الصالحين للترقية.

هناك الكثير من الممارسين والإداريين يعتقدون أن الترقية تتم على أساس الكفاءة أو الأقدمية، ولكن في الواقع كل من معياري والأقدمية يرتبطان بالماضي، في حين الترقية تـ وبالتالي لا تضمن كل من الكفاءة والأقدمية في وظيفة سابقة أن يؤدي الشخص عمله في الوظيفة القادمة بكفاءة، ونحن نرى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها) هو المعيار الأساسي للترقية، وعليه، لأقدمية قد يعتبران شرطين لازمين ولكنهما ليسا بكافيين، وأن الشرط ذو الوزن الأكبر والأهم هو التوافق بين الفرد والوظيفة.¹

3- سياسة الترقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إن عملية الترقية بالاعتماد على القوى العاملة داخل المنظمة تحقق الحافز على العمل و عنه، كما أنها تزود المنظمة بالعناصر المؤهلة بين العاملين، حيث أن شغل الوظائف الخالية بموظفين من خارج المؤسسة يؤدي إلى نقص كفاءة الأيدي العاملة الجديدة. في حين شغل الوظائف الخالية بموظفين يؤدي إلى التقليل من تكاليف تدريب الإطارات التي تـ الأعلى، كما يولد المنافسة بين العاملين . ومن هنا فإن شغل الوظائف الأعلى بأفراد من داخل المنظمة ينعكس إيجاباً على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم.

هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و

التنظيمي للفرد، فالعامل عندما يشعر بعدالة سياسة الترقية، وإمكانية رفع مستواه الوظيفي و يبذل قصارى جهده سعياً منه إلى الترقية وتقمص مناصب عليا خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتميزون بالدافعية للإنجاز. ن إذا وجد هذا العامل أن الترقية تتم وفق مبدأ المحسوبية والمحاباة، فإن ذلك سيؤثر على نفسيته وسلوكه، خاصة إذا كان هو الشخص المناسب أو المنتظر لـ يجعله يتخذ قرار بترك المنظمة، أو حتى البقاء فيها ح معنوية منهارة.

¹ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 287.

الترقّي والتقدّم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وروحهم المعنوية،¹ وتشعرهم بالقلق وعدم الاستقرار والاهتمام، الذي يؤدي إلى اللامبالاة والغياب ووظيفي. وبذلك استوجب على المشرفين على سياسة الترقية لعمل وفق قيم العادلة و
بمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" الترقية ، لتعزيز وتنمية الولاء التنظيمي

تحديد : ما على الولاء التنظيمي

العديد من الدراسات والأبحاث الإدارية
تبنى فلسفة الإدارة بالأهداف، و
والمشاعر الايجابية للعامل نحو منظمته.
أن يساهم في

تبر وظيفة الاتصال من الوظائف الهامة جدا في أي منظمة، باعتبارها الوظيفة التي تمد
المنظمة بالحوية النشاط تعكس التشابك والترابط والتكامل بين
ب المنظمة بالجمود و تطور. فالاتصال يعتبر بمثابة شريان المنظمة الذي يضمن تدفق
وسريانها عبر مختلف خطوط ونظام المعلومات الإدارية.

-1

هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص و
بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم. و نصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين من حيث اللغة هما:
الاتصال اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الحديث، و ير اللفظي والذي يتم بواسطة الكتابة أو
سور أو حركات الجسم وتعبيرات الوجه ونظرات العيون. وتحتل نبرة الصوت مكانة كبيرة في عملية
تساعد كثيرا في إيصال الرسالة إلى المستقبل بشكل واضح.²

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، 431

² رافدة الحريري، 78

وهناك من يرى لاتصال عبارة عن نظام تفاعلي معقد يُشكل من مجموعة العلاقات الدالة المرتبطة بالعناصر (مة) بصفة تفاعلية¹.

الاتصال يشير بصفة عامة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن أفكار أو أو معاني بين طرفين هما المرسل والمستقبل عبر قناة معينة، وباستخدام الرموز الشفوية أو المكتوبة أو الأفعال، على النحو الذي يحقق أهداف المرسل والمستقبل والمنظمة ككل.

كما تجدر عملية أربع أساسية²:

- الذي يوجد في الرسالة.
- نظام التشفير الذي يستوجب وضعه في شكل متجانس.
-
- المستقبل الذي يتلقى المعلومة.

وكفاءة عملية الاتصال على ق : الإنسان على توليد الأفكار وتوصيلها للآخرين ، الأخذ بناصية اللغة المنطوقة و³ بالإضافة كتسابه مهارات حسن لإصغاء والاستماع، والتعبير الكتابي والشفوي، والقراءة والخطابة، وامتلاكه لخصائص شخصية وحيوية متميزة. فقط عمل المستقبل في الاتجاه المتوقع للمرسل، أي تشفير النص الذي تم إبلاغه بها.⁴

2- الاتصال وعلاقتها بالولاء التنظيمي

تتوقف الحالة المعنوية والنفسية للأفراد العاملين بالمنظمة في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فاعلية وكفاءة نظام الاتصال الموجود بالمنظمة، كونه يساهم في إشباع ورغبات الفرد الاجتماعية من خلال خلق علاقات إنسانية داخل التنظيم، بالإضافة ، مساهمته في توضيح الرؤى

¹ Frédérique Alexandre et autres, *op cit* , p 94.

² Bernard Martory et Daniel Crozet, *op cit*, p 224.

³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ر الجامعية، الإسكندرية، 2009 .764

⁴ Samir trigui, management et leadership ; le savoir-faire de la gestion moderne, centre de publication universitaire, Tunis, 2004, p 243.

الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها، وبالتالي المهام الموكلة لكل عامل. كما يساهم بشكل كبير في القدرة على الاستجابة الفعالة لأي تغيرات أو تطورات أو أزمات داخل التنظيم. فالاتصال الجيد يعمل على تأسيس علاقات متماسكة مع ثلاث أشكال من الأشخاص المهمين بالنسبة للمنظمة، بدأ بالزبائن المستهلكين بذلك يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والعاملين المجتمع الذي يحيط بها من جهة أخرى.

تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت إلى المناخ التنظيمي، و كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وأن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا مهما على وجود مناخ تنظيمي جيد.¹ إطلاع الباحثين على العديد من الأدبيات لبحوث في هذا أنه يحدد إلى درجة كبيرة مستوى رضا العاملين والتزامهم و ولائهم الوظيفي.²

فإذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المنظمة تتم في جميع الاتجاهات، فإن ذلك سيساعد على توفر المعلومة بالكمية والنوعية والوقت المناسب. وهذا ما من شأن أن يساهم في كفاءة وفعالية العامل، من ثم ارتفاع روحه المعنوية. كما أن للاتصالات الصاعدة تأثير في نفسية العامل من خلال شعوره بالاهتمام من طرف الإدارة العليا، وحتى من طرف رئيسه المباشر.

أ تلعب الاتصالات الغير رسمية دورا مهما في التأثير على الكثير من الجوانب النفسية والسلوكية للعامل، وذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين تكون سببا في ارتباط العامل بالمنظمة، أو سببا في تركه لها.

ل المزج بين الطرق المكتوبة والشفوية غير اللفظية، ككتابة تاريخ المنظمة، إصدار مجلات وإقامة الرحلات، والمسابقات

¹ يسير زاهر، ثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية نصف سنوية، 28 02 2012 269.

² عدنان إبراهيم الأوسي، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة الإرشادية و علاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها مجلة دورية نصف سنوية، 04 09 2012 109.

والمباريات وغيرها
زيادة أواصل الثقة والألفة والمودة بين أفراد
زيادة وتتمية مستويات الـ

ثانيا: تحديد

لتحديد ف التنظيمية الموكلة
لتعارض والتناقض الذي يمكن أن يعترض طريق
زيادة إنتاجيته نتيجة شعوره بالشفافية وارتفاع روحه المعنوية.

1- تحديد

عملية تحديد الإدارية المنظمات بمختلف أشكالها
ية تحديد النتائج المرغوبة التي يميل
زيادة وكفاءة المنظمة¹.
التنظيمية ما هي " الغايات الفرعية المحددة من قبل القيادة"²
تشير " تلك النهاية المرغوبة والتي تعمل المنظمة على تحقيقها، وبالتالي،
3"

الإداري هو الذي ينطلق من خطة واضحة و
تفرق بين داف الرئيسية و ف الفرعية، وكل ذلك في ظل الإمكانيات
مع مراعاة عدم التناقض بين الهدفين، هذا م
سلسلة في الأهداف حيث يترجم كل مستوى أهداف المستوى الأعلى منه
تحديدا وتفصيلا، و نتيجة ما يسمى (بتسلسل الأهداف) من القمة إلى القاعدة، أو من الأهداف
الإستراتيجية طويلة المدى إلى أهداف تشغيلية قصيرة الأجل، والتي تشكل أساس خطط العمل اليومية.⁴

¹ Don Hellriegel et J-W Slocum, **op cit**, p 207.

² J-P Helfer et M. Kalika et J.Orsoni, **Management Stratégie et Organisation**, 4^e édition, Vuibert, Paris , 2002, p 53.

³ حسين احمد الطراونة و
⁴ رابيس حدة، **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال**، ايترك للطباعة، القاهرة، 2006 .23

بالإضافة يجب توفر في الهدف خمسة خصائص رئيسية، هي: أن يكون الهدف محدد (Specific) أن يكون قابل للقياس (Measurable) يكون مقبول (Acceptable) يكون واقعي وغير مستحيل (Réalistic) وأن يكون مرتبط (Time) SMART أي ذكي. تحقيق حصة سوقية 20% خلال السنتين المقبلتين.

وتعتبر عملية تحديد الأهداف، كون محور هذا يرتبط بعملية تحديد من ثم تحديد الأهداف الفرعية للمديرية، التي يترتب عليها تحديد أهداف الأقسام أو الوحدات المكونة لها، ومن ثم تحديد أهداف كل فرد في المنظمة.

بالأهداف العملية التي من خلالها يحدد المسيرين وموظفيهم دقيقة فالنتائج تحلل بشكل منظم، والمكافآت الإدارة بالمشاركة، أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع في المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق تلك

ن تبني المنظمة لقيم وأفكار يادى بالأهداف ن يساهم ويعزز في مستوى الروح المعنوية والرضا والانتماء والولاء التنظيمي . ففي الواقع، عملية تحديد ما لديهم³ كما تساهم في ن تبدأ بمثابة دافع داخلي وتشجع العاملين على توجيه السلوك. فهي تعزز وضوح والانتباه اتخاذ القرارات اليومية⁴.

كما مشاركة العامل في تحديد إعطائه "حرية" بر للاختيار فيما يختص بمسؤوليته الفردية يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق ، التنظيم، ويزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحقق مرونة وفعالية

¹ S. Robbins et D.Decenzo et P. Gabilliet, **op cit**, p 94.

² سهي مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، مجلة فصلية، 99 2009 91.

³ S. Robbins et D.Decenzo et P. Gabilliet, **op cit**, p 95.

⁴ D. hellriegel et J.W. Slocum, **op cit**, p 207.

التوزيع، عمان، 2007 47.

⁵ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف

حقيق الأهداف والغايات أجلاها، لا يمكن يتحقق إلا خلال تضافر كل الجهود الفردية للوصول إلى النتيجة المحددة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا التزم كل عامل بالمهام والأنشطة والأدوار التي أوكلت إليه.

يقصد بالدور "مجموعة من المتطلبات والتوقعات مطلوب من الفرد القيام بها بحكم موقعه الوظيفي أو الاجتماعي".¹ في حين يجب :ر عن "مدى وجود صورة ذهنية كلية للعمل أو للعمل بكافة مراحلها، والذي يؤدي إلى شعور الموظف بالانغماس بالعمل وشعوره بالفخر و بسبب قدرته على التأثير على الشكل النهائي للمنتج أو الخدمة".²

فقدرة العامل على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة تتوقف في أحد جوانبها على مدى وضوح مهامه وأعماله وصلاحياته ومسؤولياته. في حين عدم معرفة العامل لدوره في المنظمة من جهة و هذه الأدوار من جهة أخرى سيؤدي إلى ما يسمى بغموض و

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة اء أعماله أو جهله بالمهام والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة له، وعدم معرفته بالسلوكيات الواجب القيام بها وبالسياسات والقوانين والإجراءات وطرق التقييم غيرها من المعلومات التي يجب على العامل الإحاطة بها، الموظفون الجدد أكثر شعورا بغموض الدور.

فينشأ بين الأوامر والتوجيهات و

واحد من طرف الرئيس المباشر للموظف أو من عدة مشرفين، أو عندما يطلب منه القيام بمهام لا يرغب بها لاعتقاده بأنها خارجة عن صلاحياته، أو في حالة التعارض بين متطلبات الدور وما يملكه الفرد من إمكانيات و

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 525-526.

² موسى بن محمد الكردي، أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، دورية الإدارة العامة، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 52 04 2012 546.

ور مثل عدم تجانس متطلبات العمل "كيم" (kim, 1999) وعدم وضوحه كل ذلك يؤثر على أداء الفرد واستجابته، ويعزز شعوره بضغط العمل، ومن ثم يدفعه إلى البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة، وهذا بدوره يخفض من التزامه.¹

هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين: درجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة و الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.²

المبحث الثالث: البعد الخاص بـ

من قبل العديد من الباحثين

أثر بالغ الأهمية على الجوانب النفسية والسلوكية وحتى الصحية للأفراد. حيث تقسيم هذه بصفة عامة ارتبطت بـ المادية ك الضوضاء، التهوية، والحرارة. بينما : الثانية في العوامل المتصلة بالوقت كساعات هذه ظروف العمل بالمظاهر الاجتماعية والإنسانية .

أخل المنظمة كتماسك جماعة العمل، والعدالة التنظيمية. هذا ما سيتم تناوله في هذا الجزء من الدراسة.

: وف العمل المادية وأثرها على الولاء التنظيمي

تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحالي بخلق بيئة عمل مادية ومعنوية مناسبة ، المطلوبة على

الجسمية والعقلية لكل عامل، بالإضافة إلى توفير إضاءة جيدة والتقليل من الضوضاء وتوفير التهوية المناسبة والحرارة المعتدلة، وذلك لما لهذه العوامل من أثر على نفسية و

¹ ايمان صبحي جودة و رندة سلامة البيافي، العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، و المتغيرات الديموقراطية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية المجلة العربية للعلوم الإدارية،

جامعة الكويت، 14 03 2007 .426

² نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، .429

:

وأوقات الراحة تأثير بالغ على نفسية العامل وروحه المعنوية، بسبب العضلي أو الفكري ١ يتعرض له الشخص، فساعات العمل ٢ أن لا تتعدى الحد المعقول وإلا تسببت في أعراض كالإرهاق والتعب والملل، وهنا تبرز أهمية أوقات الراحة من حيث تراجع قدراته وطاقاته الفكرية والعضلية، و الأساس يبقى تحديد ساعات العمل المثلى هو السبيل الوحيد لتخطي هذه العقبات.

تحديد أوقات محددة لبدأ العمل و التي أخذت حيزا كبيرا في سات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل، حيث أن عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدار والنامية على حد سواء.

ككلة تحديد ساعات العمل اليومي أو الأسبوعي، تتوقف على ما يتطلبه العمل من جهد جسماني، وعلى ظروف وأحوال العمل وطبيعته، وكذا قدرة العامل الاحتمالية والنفسية و رغباته، ليتضح من ذلك أن مستوى التنظيمي يزيد كلما وفرت فيه حة، وينخفض بالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة. وفي ذلك يقول " : " وطبيعي ٣ كلما زادت كثافة الج المبذول في كل وحدة زمن كلما ودرجة الاستياء أكبر.¹

كما د الاهتمام في الأونة الأخيرة بنظام المناوبات خاصة في العديد من المنظمات التي تعمل 24 ساعة يوميا، مما سيتوجب على المنظمة حسن وتسيير فرق المناوبة خاصة الفترة الليلية، و ، الأحيان لا يحبذها العمال نتيجة إمكانية طرابات في الدورة الطبيعية للنوم واليقظة التي اعتادها الفرد، والتي ينجر عنها عدة أعراض كالصداع، وعدم التركيز، وزيادة الأخطاء أثناء العمل... الخ. بالإضافة إلى ٤ يطرح في هذا الصدد مجموعة من الاجتماعية والأسرية التي يمكن أن تعاني منها المرأة العاملة في المناوبات الليلية.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997، ص 151.

سيتوجب هذا الأمر من إدارة المنظمة العمل على تحفيز لعمال من خلال منح مقابل مادي معنوي إضافي للمناوبات الليلية مقارنة بالمناوبة ، بالإضافة ، رة توفير الحماية و خاصة في الفترة الليلية عمال فترة راحة كافية تسمح لهم باسترجاع كل إمكانياتهم

ويمكن إبراز الآثار الناجمة لنظام ساعات العمل على العاملين فيما يلي:¹

- زيادة الولاء للمنظمة، والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسا رازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية و النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل
- تنمية المشاعر الايجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله و المنظمة التي يعمل بها و أهميته و دوره في

ثانيا: بيئة العمل المادية

يرغب معظم الأشخاص بالعمل في بيئة نظيفة ومرتبّة، ومكتب جميل ومريح بعيدا المناخية القاسية، وبعيدا عن الضوضاء و التي يمكن أن تؤثر في أداء الفرد وحتى في وحياته.

العمل المادية بمدى نظافة مكان التهوية، تقادي الضوضاء الزائدة، أو تجنب وجود الضوضاء بقدر الإمكان، أو الحد منه بوسائل فنية، وأيضا مدى كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات وتوافر غرف لاستبدال الملابس، و بالاغتسال.²

¹ سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 388-389.

² 544

كما تطرقت المواصفات العالمية (ISO) ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردات بيئة العمل المادية والتي تشمل المكائن والمعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية. والتي يجب أن تتواءم مع مواصفات و أفراد العاملين لغرض رفع الإنتاجية و العمل لتجنب الإصابات العضليكلية ومعرفة المشاكل الصحية التي يعانون منها والتي على ضوءها يتم تصميم العمل وفقاً لتلك المقاييس.¹ وبصفة عامة يمكن القول أن بيئة العمل المادية تشمل العناصر التالية:

-1

يجب تصميم نظام جيد إضاءة بالاستعانة بالخبراء والفنيي المختصين بذلك، وذلك لتزويد العمل بكمية الضوء المناسبة، و بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة ن ذلك يتسبب في وعلى طبيعة ، التي يقوم بها . ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي في حد ممكن، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية و الماكينات و ، فقد بينت العديد من الدراسات بأن ، يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة اختيارها. تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.²

-2

تشير إلى الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلاً عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية³.

¹ فؤاد يوسف عبد الرحمن و سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق 35 91 2012 .187

² رافدة الحريري، _____ .281

³ مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004 .286

للضوضاء آثار سلبية عديدة ونفسية ، كفقدان السمع، التوتر العصبي، ا
بالضيق، الإصابة بالصداع و لرأس، فقدان الشهية، فقدان التركيز خاصة في الأعمال الذهنية، زيادة
لاضطرابات الفسيولوجية.

-3

ينبغي على الفرد العمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواءا كان العمل عضليا
ذهنيا، وذلك كون كفاء ، تقل كلما زادت درجة الحرارة . نخفضت عن المعدلات المناسبة في مكان
أو انخفاض درجة الحرارة يسبب اضطرابات نفسية وعصبية، تترتب عليها الزيادة في
والإصابات لحوادث، وكذا نقص القدرة على ل الذهنية و
التركيز .الإضافة إلى إمكانية تعرض العامل لبعض الأمراض كالزكام و فاصل في حالة البرد الشديد
وضربات الشمس و التهابات الجلد والعيون في حالة الحرارة الشديدة.

فقد ثبت من البحوث المتعددة أن درجة الحرارة التي يعمل فيها ا
وإصاباته...كما ثبت أيضا أنه إذا زادت الحرارة أو قلت بدرجة كبيرة فان الأمر لا يقف عند حد زيادة
وإنما يزيد م وشدتها أيضا.¹

4- التهوية

التهوية هي إدخال الهواء النقي أو طرد
المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع
توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.²

كما يتسبب الغبار في حدوث بعض الأمراض المزمنة كالربو، وقد يكون الغبار الناتج عن بعض
العمليات الإنتاجية ساما إذا ل غبار الرصاص، مما يستوجب الحذر، وقد يكون بعض
الغبار قابلا للاشتعال أو الانفجار مما يدعو إلى تجنب تراكمه في أي منطقة داخل بيئة العمل، كما أن
الغبار والأتربة يؤثر كثيرا في حالة الصناعات الدقيقة واستخدام ماكينات تعمل بدرجة عالية من الدقة.
وللتخلص من الغبار الجوي يمكن استخدام وسائل لتنقية الهواء مثل مواد الترشيح الورقية . المعدنية

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 297.

² حسن محمد عبد الرحمان، رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009 .187

كل هذه العوامل من شأنها زيادة الرغبة لدى العاملين في بذل الجهد المطلوب، والتخفيف من حدة التعب والملل والإرهاق لديهم، وأداء مهامهم بسرعة وبفاعلية، كما تخفض من نسبة التغيب والإصابات ونسبة دوران العمل.

نافذة فريق : ا على الولاء التنظيمي

لقد شكلت الجماعات منذ فجر التاريخ لانجاز الأهداف والمهام. إن الجماعة الصغيرة التي يعمل أعضاؤها متعاونين ومتكاتفين من أجل منفعتهم المتبادلة أو بقائهم، هي أقدم أشكال التنظيم الاجتماعية التي عرفتها البشرية، وبذلك فقد لعبت الجماعات دورا محوريا في بقاء الجنس البشري وتتمية الثقافة الإنسانية.

فالإنسان بطبعه اجتماعي يسعى دائما إلى إقامة علاقات مع غيره خاصة في مكان عمله، أين يقضي هناك، فيكون هناك تفاعل بين الفرد وزملائه في العمل، من أجل تحقيق الأهد المسطرة، فسلوك الفرد يتأثر ويؤثر في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

والبحوث أن هناك تأثيرا كبير

ل على قيم و

لفرد، وعلى سلوكياته و

إلى مفهوم فريق العمل :

الأخيرة بموضوع فرق العمل، وأصبح العديد من المفكرين والباحثين

: التنظيم يتغنون بهذا المصطلح كبير ، وفاعلية المنظمة، وتعويضه

لمصطلح جماعة العمل الذي شاع استخدامه في وقت سابق.

ويعد مفهوم فريق العمل أكثر حيوية من مفهوم (الجماعة group) في المنظمة الحديثة، بوصف الفريق يتميز بالأداء الجماعي نحو الهدف والتعاقد و الايجابية، وبالمسؤولية الفردية المشتركة، وبتكاملية المهارات والقدرات، في حين أن مفهوم الجماعة يتعامل مع معلومات متناثرة حيال الهدف،

ويتفاعل بطريقة محايدة أو تعاضد سلبي، وتكون المسؤولية فردية فيه، وتتفقد التكاملية في المهارات لقدرات بسبب التفاوت الحاصل بين أعضاء الجماعة.¹

عرف فريق العمل بأنه : من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة.² في حين ، بأنها أي ممن يشتركون بالأهداف ويتصلون غالباً فيما بينهم بشكل شخصي خلال فترة زمنية معينة³.

ويذهب كثير من الدارسين والباحثين إلى عدم التمييز بين فريق العمل و يستعملون هذه المفاهيم بدلا عن بعضها البعض. في حين يذهب البعض الآخر إلى التمييز والتفريق بين فريق العمل والمجموعة على أساس أن الفريق يمثل حالة . أحد أشكالها، ويستدلون بذلك كون فريق العمل أداة أكثر تطورا من المجموعة من حيث الانسجام و تحقيق الأهداف والاستقلالية والمسؤولية المشتركة. والجدول التالي يبين :

(05): الاختلافات بين فريق العمل و

المعيار	الفريق	
	(4-6)	متوسط كبير
الاختيار	صليبي (شكل صليب)	غير مادي (معنوي)
القيادة	مشتركة	فردية
	تبادل فهم المعرفة	التركيز على القائد
النمط	()	التطابق الالتقائي
الروح المعنوية	تفاعل ديناميكي	المضايقة الجماعية للخصوم

.345-344

مرجع سابق

:

¹ فهمي خليفة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية

الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 20 04 2005 70.

² سيد محمد جاد الرب، 116.

³ Slocum et Hellriegel, *op cit*, p 276.

ت مقارنة بين الثقافات القديمة والجديدة لفرق العمل، حيث تم اقتباس الثقافة الجديدة من المنظمات اليابانية، و فرقا بالمشاركة و لتنسيق بين الجدول التالي بين أوجه الاختلاف بين الثقافات الجديدة والقديمة لفرق العمل:

(06): الثقافات الجديدة والقديمة لفرق العمل

البيئة القديمة (الأوتوقراطية)	البيئة الجديدة (الديمقراطية)
- الأفراد يتبعون الأوامر.	- يتقدم ناحيتهم. روح المبادرة والمبادرة من
- الجماعة تعتمد على المدير.	- الأفراد الذين اشتركوا في تحديدها.
- الجماعة تشكل فريق حيث يطيع الأفراد المدير	- الجماعة تشكل فريق لان الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة.
- ليس هناك من يحدث خلاا تنظيميا من الأة .	- الأفراد يعلمون معا، وبذلك يخشى من تأثيرهم على
- أفراد مدربون على السيطرة على مشاعرهم وتفكيرهم ويريدون الحصول على مراكز وظيفية أعلى ومكاسب مادية أعلى.	- من خلال تفكيرهم وزيادة الروابط والصلة بينهم.

: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق 118.

ثانياً:

يعرف فريق العمل الناجح وأيضا من خلال مستوى بين الذي تمنحه الجماعة¹.
فعملية تشكيل جماعات عمل فعالة من بين التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، كون جماعة العمل لا المميزات التي تميزها عن الجماعات الغير فعالة. هذه الخصائص تشمل:²

¹ Claude Lévy-Leboyer et Claude Louche et Jean-pierre Rolland, *op cit*, p 205.

² محمد الصيرفي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، 248-249.

- وتوجيه أنماط التفاعل بين و تحقيق الهدف.
- توفير مناخ تدعيمي يقود كافة ضاء التعبير بحرية عن اقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة ومشاعرهم وتشجيع النقد و
- الاختيار الجيد للقائد واتباع نمط الإدارة بالمشاركة، وتحقيق قيادة توازن بين متطلبات وبين إشباع
- توافر الثقة المتبادلة بين ورضائهم بالعمل مع بعضهم البعض، و إليها ولباقي . بالإضافة إلى رغبة الآخرين لعضويتها.
- التقييم الايجابي في حالة أداء المهام بصورة فعالة بما يؤدي والشعور بالفخر
- ات الفعالة من أعضاء متشابهين، ولكن عادة ما يكونون متباينين من حيث الخبرات والمهارات بحيث يكملون بعضهم البعض.
- وجود الاتفاق بين قيم وأهداف الجماعة. وقيم و
- الجماعة شغوفة بمساعدة أعضائها في تحقيق توقعاتهم بالكامل.
- يوجد دافع قوي من قبل كل عضو لكي يبلغ الجماعة كافة المعلومات التي تكون ذات قيمة لنشاط الجماعة.

ل وعلاقتها بالولاء التنظيمي :

- يتوقف تحقيق المنظمة لمستويات مرتفعة ، الولاء التنظيمي على نوع العلاقة السيكولوجية بين سمات الشخصية في مجالات التعاون والتنافس البناء، تحقيقا لاندماج تأكيدا للتنافس الجماعي القائم على تعادل القوتين، بحيث تساهم الجماعة بقسط كبير في إشباع حاجات العاملين، من خلال تقريب الاتجاهات عبر ات وتفاعلات اجتماعية شبيهة برابطة مرة، باعتبار بيئة العمل موقعا اجتماعيا حركيا وتعاونيا معقدا، بحيث يتوقف على مدى الانخراط مع جماعته، التي يحددها تبادل المنافع وإشباع

الرغبات وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التأثير الذي يحدث من خلال العمل والذي ينعكس على أدائه وإنتاجيته خاصة لدى الجماعات المتماسكة.

وقد كشفت العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال على الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي على سلوكيات الجماعات المتماسكة. حيث أشارت إلى أن الجماعات المتماسكة تظهر لها تبادلات اجتماعية أكثر انتظاماً وأكثر جاذبية من الجماعات غير المتماسكة.¹

فجماعة العمل المتماسكة و
في ثقافة قائمة على قيم
المحبة والاحترام والثقة والعدل والتفاعل والتعاون والتآزر و
لقيم الايجابية من شأنها التأثير "المباشر وغير المباشر على الأداء وزيادة
انهم"²، نتيجة زيادة الروابط والصلة التي تجمع بين أفراد الجماعة، الأمر الذي يدفعهم إلى
عدم التفكير في تركها أو التخلي عنها.

صحيح من علاقات العمل هو تحقيق
والثقة المتبادلة
بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة، ويساهمون بقدر كبير في العملية الإنتاجية
هذا المستوى من التفاهم بين أفراد العاملين المشاركين في العمليات الإنتاجية يعكس إيجابياً على تحقيق
مستويات متقدمة في معدلات الإنتاجية والاجتماعية والإنسانية الايجابية وتوافر
ظروف العمل المناسبة، وبث روح التعاون والفريق والثقة بين العاملين كلها، إيجابياً في التوجه للعمل
والرغبة في تحسين معدلات الإنتاجية.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007 .329

² خضير كاضم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي و أنعام الشهابي، _____، 179.

³ رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في
بيبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 .23

ثالث: ثقافة العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي نالت م العديد من الباحثين والمفكرين في الأخيرة، وذلك نظرا لاعتبارها من لسلوك التنظيمي ، وارتباطها المباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، والتي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيقها بكفاءة وفاعلية، كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي الذي يعامل به من قبل ، وهذا ما ينعكس على اتجاهاته و.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

تعود جذور مصطلح العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي قدمها المفكر " (Adam) 1965 يعتقد " ب الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد أو العوائد () التي يحصلون عليها والتكاليف أو المجهودات () التي يقدمونها أو يبذلونها، وعليه فإن هذه النظرية تقوم على مبدأ مقارنة الفرد لمعدل المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، الحوافز، ..الخ) إلى () . فنموذج العدالة يقوم على المقارنة بين (...) متغيرين : 1.

وتم تعريف العدالة التنظيمية على أنها لعدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والموظفين) وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي. وبنفس السياق يرى (James, 1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.²

(Byars and Rue, 1997) أن العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود

بواند المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. و

¹ D. Hellriegel et J. W Slocum, *op cit*, p 190.

² بندر كريم ابو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة نصف سنوية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 20 02

(Cropanzano and Greenberg, 1997) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات.¹

يتضح من خلال المفاهيم السابقة أن العدالة التنظيمية تمثل قيمة مهمة وإحساس إدراك يشعر به
ممة بالنزاهة والموضوعية ،
التقييمات المتولدة
نفسيا وإداريا
نارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل
إدارة

كما تجدر
الأساسية ،
ن تبني المنظمة لمفاهيم وقيم العدالة التنظيمية يستوجب منها
والتي تتمثل فيما يلي:²

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة واهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية؟
- ي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، فهم يدركون نوعيات م
لمكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

ثانيا: أنواع العدالة التنظيمية

لقد كشفت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية باختلا
الفلسفة التي يؤمن بها ، لذلك لم يتم الاتفاق على تحديد
أنواع العدالة التنظيمية، وفيما يلي عرض لأهم هذه:³

¹ فهمي خليفة صالح الفهداوي و نشأت احمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلة نصف سنوية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 24 02، ديسمبر 2004 14.

² العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، جامعة عمان، الأردن، 2006 23-22.

³ سامر عبد المجيد الشباشبة، ثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في
مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، 04 04 2008 429.

- 1- العدالة التوزيعية: هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين ، عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.
- 2- العدالة الإجرائية هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين ، التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.
- 3- العاملین بعدالة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم ،
- 4- العدالة التقييمية: الموظف بنزاهة التقييم الإداري لصادر بحقه في والعمل، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم
- 5- الأخلاقية: الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع

ثالثاً: ثقافة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إن تطبيق مسؤولي المنظمة لمبادئ وقيم وأخلاقيات العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية ، التمييز بين جميع أفراد التنظيم من شأنه أن يعزز من التزامهم وارتباطهم وتقديرهم للتنظيم، إيماناً منهم بعدم ضياع جهودهم و .

أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، و التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و¹.

كما تتجلى أيضاً أهمية ثقافة العدالة التنظيمية في حقل كونها تتعكس سلوكياً " نظم القرار، وعلى سلوكيات المواطن والالتزام التنظيمي"².

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية من البديهي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتفعيلها في منظمات اليوم كونها ظاهرة تنظيمية، لما لها من الأثر البالغ في ازدياد الاستقرار

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، _____، 42.

² فهمي خليفة صالح الفهداوي و نشأت احمد القطاونة، _____، 15.

الوظيفي من خلال تمسك العاملين و مهم بمنظمتهم، أما انخفاض الشعور بها فيؤدي إلى مستويات الأداء التنظيمي وعليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم و¹.

كما بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاثة، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة). فلو عامل بالارتباط النفسي ، حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع نه يسعى لمقابلة تعويض هذا إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته،

2.

يد من الدراسات، على غرار دراسة "الفهداوي" التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.³ ودراسة "سكر" التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع.⁴

¹ نماء جواد العبيدي، العدالة التنظيمية علاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة فصلية، جامعة تكريت، 08 24 2012 75.

² قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري- دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة سنوية، جامعة سطيف، العدد 07 2007 60-61.

³ فهمي خليفة صالح الفهداوي ونشأت احمد القطاونة، 02.

⁴ عبد الكريم سكر، أثر قواعد العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، 08 03 2012 520.

تسعى المنظمات الحديثة جاهدة إلى تنمية العلاقات التي تربطها بالقوى العاملة بها، بغية ضمان استمرارها خاصة ذات المهارات والتخصصات الحاكمة، وبغرض تنمية السلوك الإبداعي لها، وتكوين ع لديها لبذل المزيد من الجهد والأداء، من خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة وقوية وواضحة.

فأصبحت الثقافة التنظيمية أداة فعالة للتأثير في العديد من الجوانب السلوكية والنفسية للعامل، وفي مقدمتها الولاء التنظيمي. فتبني المنظمة لثقافة القيادة الديمقراطية، التي تقوم على احترام وتقدير المرؤوسين، ومساندتهم وتبادل المعلومات معهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم المسؤولية أمامهم خاصة ذوي القدرات الابتكارية والمهارات الإبداعية، إمكانياتهم أخرى، أن يعزز مستويات الولاء التنظيمي.

كما تلعب الثقافة التنظيمية المرتكزة على العوامل المتعلقة بشروط العمل والنظم الداخلية للمنظمة محوراً في التأثير على مستويات الولاء التنظيمي، من خلال تطبيق أنظمة للتعويضات والمكافآت بالإنصاف الداخلية والخارجية، وتوفير فرص عادلة للترقية والتطور لجميع أفراد التنظيم، وتبني قيم ومبادئ الإدارة بالأهداف، و

كما أن على توفير جو عمل مناسب لعمالها قائم على التقدير والتألف والتآزر والأخوة، ومناخ تنظيمي تسوده قيم العمل مادية مناسبة، وإمكانات مادية حديثة ينمي، الإيجابية للأفراد العاملين.

فالمؤسسة الصحية العمومية كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تبني ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الحفاظ على مواردها البشرية، خاصة ذوي الكفاءات والتخصصات اللازمة لنجاح عملياتها لاستشفائية المختلفة والمتنوعة، في ظل ما تعانيه من الوظيفي، الذي يمنحها مزايا وامتيازات عديدة لا توفرها المؤسسات العمومية. علينا نطاع الصحة في الجزائر بصفة عامة، وقطاع الصحة لولاية عين الدفلى بصفة عامة باعتباره،

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة الفصل

تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة والمرتبط بكل من موضوع الثقافة التنظيمية، ولولاء التنظيمي، حيث تم التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، أبعاده ومراحل تطوره، ومن ثم معرفة العوامل التي تساعد على تكوينه وتنميته، ومن ثم الآثار أو النتائج المترتبة عنه. بالإضافة إلى تحديد مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وبيان أنواعها وخصائصها ومستوياتها، ومصادرها وآليات ترسيخها والمحافظة عليها، وكيفية تغييرها، ومختلف الأبعاد المحددة لها والمؤثرة على مستويات الولاء التنظيمي للأفراد.

وسنسى في هذا الفصل إسقاط مختلف مفاهيم ونظريات الجانب النظري على قطاع الصحة العمومي باعتباره قطاع حيوي، ومن أكثر القطاعات الخدمية أهمية، بالإضافة إلى عديد المشاكل التي يعاني منها، خاصة فيما يتعلق بتدني مستويات الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، والضغط الذي تعرفه هياكله الصحية، والهجرة الجماعية لإطاراته وأخصائييه إلى القطاع الخاص، وذلك بأخذ قطاع الصحة لولاية عين الدفلى نموذجا للدراسة.

وقد استعمل الباحث طريقة الاستبيان لجمع البيانات، وبعد ذلك قام بتحليل هذه البيانات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى نتائج الدراسة، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها قد تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وقام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: قطاع الصحة لولاية عين الدفلى.
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: قطاع الصحة لولاية عين الدفلى

عرف قطاع الصحة لولاية عين الدفلى في الآونة الأخيرة قفزة نوعية في مجال الارتقاء بالخدمة الصحية المقدمة لسكان الولاية، تجلت في تحسن العديد من المؤشرات الصحية كتراجع معدل الوفيات، ارتفاع معدل العمر لدى الأطفال عند الولادة، وارتفاع معدل تغطية سكان الولاية بالمستخدمين الطبيين والشبه طبيين.

ورغم هذا التحسن الملحوظ في المؤشرات الصحية على مستوى الولاية، إلا أن هذا القطاع ساس لا يزال يعاني من عدة مشاكل، لعل أهمها المشاكل الهيكلية، وفي مقدمتها تقادم الهياكل الصحية، والمشاكل البشرية من تسرب وظيفي، والمشاكل المادية المرتبطة بنقص المواد والمعدات الطبية، والمشاكل الفنية المتعلقة بالفوضى وسوء التسيير لبعض هياكلها.

المطلب الأول: هياكل قطاع الصحة لولاية عين الدفلى

توفر ولاية عين الدفلى على أربعة مؤسسات استشفائية عمومية (EPH)، وأربع مؤسسات استشفائية للصحة الجوارية (EPSP)، و 151 وحدة استشفائية (عيادة وقاعة علاج) لتغطية 846.370 نسمة، موزعة على 14 دائرة، و 36 بلدية على مستوى تراب الولاية.¹

فقد تم تقسيم الخارطة الصحية للولاية إلى 04 مناطق رئيسية، حيث تشمل المنطقة الأولى المؤسسة الاستشفائية العمومية لعين الدفلى والمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية لمدينة جليدة والوحدات الصحية التابعة لها، والتي تهتم بتغطية 238.353 مواطن، موزعين على 08 بلديات. في حين تشمل المنطقة الثانية المؤسسة الاستشفائية العمومية لخميس مليانة والمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية لمدينة عين لشيخ والوحدات الصحية التابعة لها، والتي تهتم بتغطية 260.700 مواطن، موزعين على 11 بلدية. أما المنطقة الثالثة فتشمل المؤسسة الاستشفائية العمومية للعطاف والمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية لمدينة العبادية، والتي تهتم بتغطية 233.116 مواطن، موزعين على 10 بلديات. والمنطقة الرابعة والأخيرة تشمل المؤسسة الاستشفائية العمومية لمليانة والمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية لبومدفع، والتي تهتم بتغطية 114.201 مواطن، موزعين على 07 بلديات.

وتعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من بين أهم وأكبر الهياكل الصحية الموجودة على مستوى الولاية، حيث تعمل على تقديم خدمات صحية متنوعة في عديد الاختصاصات التي لا تتوفر في الهيئات الصحية الأخرى.

¹ إحصائيات مقدمة من طرف مديريةية الصحة والسكان لولاية عين الدفلى 2014.

والجدول التالي يوضح عدد المصالح والطاقة الاستيعابية للمؤسسات الاستشفائية العمومية الأربعة بالولاية.

الجدول رقم (07): الطاقة الاستيعابية والمصالح الصحية للمؤسسات العمومية الاستشفائية سنة 2014

المؤسسة الاستشفائية العمومية	التغطية السكانية	عدد المصالح الصحية	الطاقة التقنية للمستشفى (عدد الأسرة)	الطاقة الفعلية للمستشفى (عدد الأسرة)
عين الدفلى	238.353	07	314	297
مليانة	114.201	08	284	272
العطاف	233.116	06	192	203
خميس مليانة	260.700	06	196	194
الإجمالي	846.370	27	986	966

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية عين الدفلى

هذا وقد عرفت الهياكل الصحية لولاية عين الدفلى خلال الفترة 2010-2014 ضعيفا مس بشكل رئيسي قاعات العلاج، في حين أن المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية للصحة الجوارية لم تعرف تطورا خلال هذه الفترة، حيث بقيت محافظة على نفس الهياكل، 04 استشفائية (الونشريس) دة بمدينة خميس مليانة.

وفيما يلي عرض لتطور الهياكل الصحية العمومية على مستوى ولاية عين الدفلى

2010-2014 حسب الخارطة الصحية للولاية:

الجدول رقم (08): الهياكل الصحية العمومية لولاية عين الدفلى خلال الفترة 2010-2014

السنوات					الوحدات الصحية	الخريطة الصحية لولاية عين الدفلى
2014	2013	2012	2011	2010		
09	09	09	09	08	عيادات	منطقة عين الدفلى
28	30	28	27	27		
09	09	09	09	09	عيادات	منطقة مليانة
18	18	18	18	18		
11	11	11	11	11	عيادات	منطقة خميس مليانة
25	25	24	23	23		
07	07	07	07	07	عيادات	منطقة العطاف
42	42	39	38	38		
846.370	833.642	821.320	809.106	797.092	الكثافة السكانية للولاية ()	

المصدر: معطيات مقدمة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية عين الدفلى

نُحِظ من خلال الجدول أعلاه أن الهياكل الصحية بالولاية لم تعرف تطورا كبيرا

2010-2014، حيث مس هذا التطور بشكل رئيسي قاعات العلاج، التي انتقلت من 106

2010 115 قاعة بالولاية سنة 2014م، وكانت منطقة العطاف أكثر المناطق استفادة من

عيادة بأربعة هياكل. في حين نلاحظ أنه، عيادة متعددة الخدمات واحدة فقط خلال مدة خمس

نوات. وفي مقابل ذلك، نلاحظ الكثافة السكانية انتقلت من 797.092 846.370

هذه الفترة، أي بزيادة سكانية تقدر بـ 49.278 .

ومن أجل تحليل دقيق لواقع الهياكل الصحية بالولاية، وجب علينا الوقوف على مجموعة من

المؤشرات الصحية المرتبطة بهذا الجانب، والتي بعين الاعتبار متغير آخر مهم في المعادلة

الصحية، متمثل في التعداد السكاني للولاية، هذه المؤشرات يمكن عرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مؤشرات الهياكل الصحية بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2010-2014

2014	2013	2012	2011	2010	المؤشرات
865	852	850	854	835	سرير لكل
23.510	23.157	22.814	22.475	22.774	عيادة
7.490	7.249	7.535	7.633	7.520	

المصدر: ل ب بالاعتماد على معطيات مديرية الصحة والسكان لولاية عين الدفلى

لاحظ من خلال أعلاه مؤشرات الهياكل الصحية بولاية عين الدفلى لم اتجاه ثابت، فتارة تتزايد وتارة أخرى تتناقص. وبمقارنة هذه المؤشرات مع المؤشرات الوطنية التي أقرتها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، والدولية التي أقرتها منظمة الصحة العالمية، يمكن ، واقع هذه الهياكل.

فبالنسبة لهذا المؤشر يشير ضرورة توفير "15 سرير لكل 10.000¹ أي سرير لكل 667 نسمة حسب منظمة الصحة العالمية، وسرير لكل 500 حة، في حين يتحدد هذا المؤشر بسرير لأكثر من 800 نسمة على مستوى الولاية، وهذا ما يدل على وجود مرة الموجودة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية المقابلة للكثافة السكانية بالولاية.

وبالنسبة العياد وزارة الصحة المستوى المرجعي للتغطية السكانية بعيادة لكل 25.000 هذا ما لم تم تحقيقه على مستوى ولاية عين الدفلى، مما يدل على العياد ات بالولاية.

أما بالنسبة لمؤشر قاعات العلاج، فقد أقرت وزارة الصحة المستوى المرجعي للتغطية السكانية بقاعة 2000-4000 نسمة، في حين نجد على مستوى الولاية قاعة علاج لأكثر من 7000 وهذا ما يدل على وجود عجز كبير في قاعات العلاج المقابلة للكثافة السكانية بالولاية.

المطلب الثاني: الموارد البشرية لقطاع الصحة بولاية عين الدفلى

عرفت الموارد البشرية العاملة بة لولاية عين الدفلى نموا وتطورا كبيرا خلال السنوات الأخير، وهذا ما توضحه الإحصائيات والأرقام المعلن عنها من طرف مديرية الصحة والسكان للولاية. وذلك بغية سد العجز الكبير الذي كانت تعاني منه العديد من الهيئات الصحية في عديد الطبية، وعلى مستوى مناطق الولاية.

التطور في المستخدمين الطبيين وشبه طبيين

ص يمكن توضيحه

¹ Organisation Mondiale de la Santé, Liste mondiale de référence des 100 indicateurs sanitaires de base, Version de travail 5, Genève, 17 novembre, 2014, p 15.

الجدول رقم (10): تطور المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين خلال الفترة 2010-2014

2014	2013	2012	2011	2010	الموارد البشرية
217	197	144	138	114	الأطباء الأخصائيون
512	485	457	441	413	الأطباء العامون
112	112	116	111	113	أطباء
18	16	13	12	08	الصيدالة
2.386	2.445	2.179	2.166	1.926	أعوان الشبه طبي
3.245	3.255	2.909	2.868	2.574	المجموع
95	85	76	72	67	الأطباء الأخصائيون
104	102	98	95	98	الأطباء
64	60	57	54	51	صيدلي
170	164	143	136	120	صيدلي
26	24	26	27	25	أعوان الشبه طبي
26	25	24	24	24	مختص في نظارات العيون
459	436	398	381	360	المجموع
312	282	220	210	211	الأطباء الأخصائيون
616	587	555	536	511	الأطباء العامون
176	172	173	165	164	أطباء
188	180	156	148	128	الصيدالة
2.412	2.469	2.205	2.193	1.951	شبه
26	25	24	24	24	أخصائيي نظارات العيون
3.704	3.691	3.307	3.249	2.964	المجموع

المصدر: ب اعتمادا على معطيات مديرية الصحة والسكان لعين الدفلى

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموارد البشرية (المستخدمين الطبيين وشبه طبيين)

بقطاع الصحة العام والخاص لولاية عين الدفلى قد عرفت نموا وتطورا ملحوظا، حيث

القطاعين 2.964 2010 3.704 2014 أي بنسبة

24.96%. كما نلاحظ أن هذا التطور لم يمس فئة محددة، بل مس تقريبا جميع الفئات أو الأسلاك ع، باستثناء فئة أخصائيي نظارات العيون العاملة بالقطاع الخاص (les opticiens) ت زيادة قدرت بشخصين فقط خلال نفس الفترة.

في حين	فئة الأطباء الأخصائيين	2014-2010
90.35%	41.79%	47.86% في القطاعين مجتمعين.
كما عرفت فئة الأطباء العامون تطورا خلال	حيث نسبة	23.97%
6.12% بالنسبة	20.54% في القطاعين مجتمعين.	
أما بالنسبة لأطباء	هذه الفئة تباين في منحها بالنسبة للقطاع العام، حيث	
2.65%	2012-2010	3.44%
2014. في حين	هذه الفئة نمو قدر بـ 25.49%	2010-
2014.		

أما فئة الصيادلة فقد عرفت نمو كبيراً خلال الفترة 2014-2010 كلا القطاعين، حيث قدر مجتمعين. 125% 41.66% 46.87% في القطاعين

كما عرفت فئة شبه	2014	2010
1.926 من	23.88%	في حين لاحظ أن
هذه	بالنسبة لـ	كالذي عرفه القطاع العام، حيث لم
يتجاوز عدد أفرادها 27	2014-2010.	

هذا التطور في عدد المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين على مستوى الولاية، ورغم كل هذه لمستوى المطلوب. وهذا ما يمكن أن يستدل به بعض الإحصائيات الصحية، 2014 تشير وجود أخصائي واحد فقط في طب

الأعصاب، والأمراض الجلدية، وعلم الأوبئة في القطر 846.370 نسمة بالولاية، وهذا ما يعكس النقص الفاضح في الأخصائيين على مستوى الهيئات الصحية العمومية بالولاية.

المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين الذي عرفه قطاع الصحة لولاية عين الأخيرة لا يعطي مؤشرات حقيقية

ي سر التعداد السكاني للولاية ومدى تطوره. وهذا ما يقودنا تحليل بعض المؤشرات الصحية المرتبطة،

الجدول رقم (11): مؤشرات المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين بولاية عين الدفلى

خلال الفترة 2010-2014

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
البيان					
عدد سكان الولاية	797.092	809.106	821.320	833.642	846.370
الأطباء الأخصائيون	211	210	220	282	312
المؤشر: طبيب لكل:	3.777	3.853	3.733	2.956	2.712
الأطباء العامون	511	536	555	587	616
المؤشر: طبيب لكل:	1.560	1.510	1.480	1.420	1.374
الصيدالة	128	148	156	180	188
المؤشر: صيدلاني لكل	6.227	5.467	5.265	4.631	4.502
أطباء جراحة الأسنان	164	165	173	172	176
المؤشر: طبيب لكل:	4.860	4.904	4.747	4.847	4.809
أعوان الشبه طبي	1.951	2.193	2.205	2.469	2.412
المؤشر: عون لكل:	408	369	372	337	351

المصدر: ا على معطيات مديرية الصحة والسكان لعين الدفلى

حظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب التغطية الصحية لسكان الولاية من مختلف الأسلاك عرفت تحسنا وتطورا خلال الفترة الممتدة بين سنة 2010 2014م، إلا أنها لا تزال بعيدة عن ما أقرته وزارة الصحة والسكان من معايير ومؤشرات، وما أقرته أيضا منظمة الصحة العالمية. فبالنسبة إلى شر الأطباء الأخصائيين، فقد أقرت منظمة الصحة العالمية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بـ 16 طبيب أخصائي لكل 1.000¹ كما : الوطنية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بطبيب أخصائي لكل 1.000 نسمة، في حين نجد هذا المؤشر على مستوى الولاية يشير طبيب أخصائي 3.000 2010-2012

¹ Organisation Mondiale de la Santé, *op cit*, p16.

2.500 لسكان الولاية من الأطباء الأخصائيين. وهذا ما يدل على وجود عجز كبير في التغطية الصحية 2012-2014 .

أما بالنسبة لمؤشر الأطباء العامون، فقد أقرت منظمة الصحة العالمية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بـ 15 طبيب عام 1.000¹ كما أقرت وزارة الصحة الوطنية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بطبيب 1.000 نسمة، في حين نجد هذا المؤشر على مستوى الولاية يشير طبيب 1.500 2010-2011 1.370

2012-2014م. وهذا ما يدل على أن التغطية الصحية من الأطباء العامون لا ترتقي

المستويات المرجعية الدولية وحتى الوطنية، مما يثبت ،

أما بالنسبة لمؤشر الصيادلة، فقد أقرت منظمة الصحة العالمية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بـ 36 صيدلي لكل 1.000 نسمة، كما أقرت وزارة الصحة الوطنية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بصيدلي لكل 5.000 نسمة، في حين نجد هذا المؤشر على مستوى الولاية يشير إلى وجود صيدلي لأكثر من 5.000 2010-2012 5.000

2013-2014م. وهذا ما يدل على لصحي للولاية على تحقيق المستويات المرجعية الوطنية في السنوات الأخيرة، إلا أنه يبقى بعيدا كل البعد عن المعايير الدولية.

كما نلاحظ وجود تغطية صحية مناسبة لسكان الولاية من أطباء الأسنان، باعتبار مؤشرها يقدر بطبيب أسنان لأقل من 5.000 2010-2014م، وهو ما يتوافق مع ،

الوطنية بطبيب 6.000 نسمة. في حين نجد أن هذا المستوى من التغطية يبقى بعيد

عن المعيار المرجعي الذي أقرته منظمة الصحة بـ 36 طبيب أسنان لكل 1.000 .

أما بالنسبة لمؤشر فئة شبه الطبي، فقد أقرت منظمة الصحة العالمية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بـ 15 عون شبه طبي 1.000²، كما أقرت وزارة الصحة الوطنية المستوى المرجعي للتغطية السكانية بعون شبه طبي 150 نسمة، في حين نجد هذا المؤشر على مستوى الولاية يشير عون شبه طبي 330 2010-2014 . وهذا ما يدل على وجود

ونقص كبير في التغطية الصحية لسكان الولاية من أعوان شبه الطبي.

يتضح من خلال عرض مؤشرات التغطية الصحية للولاية بالمستخدمين الطبيين وشبه طبيين ومقارنتها بالمستويات (المعايير) المرجعية الوطنية والدولية، : لولاية عين الدفلى يعاني

¹ Organisation Mondiale de la Santé, op cit, p16.

² Ibid, p16.

في الموارد البشرية، خاصة بالنسبة لفئة الأطباء الأخصائيين والأعوان شبه الطبيين، وهذا ما من شأنه أن يخلق ضغطا كبيرا خاصة على الهيئات الصحية العمومية الموجودة على مستوى الولاية، وفي مقدمتها المؤسسات العمومية الاستشفائية.

المطلب الثالث: المؤسسات العمومية الاستشفائية المستقبلية

يفر قطاع الصحة لولاية عين الدفلى على أربع مؤسسات استشفائية عمومية، المؤسسة الاستشفائية العمومية لعين الدفلى، والمؤسسة الاستشفائية العمومية لخميس مليانة، والمؤسسة الاستشفائية العمومية للعطاف، والمؤسسة الاستشفائية العمومية لمليانة حيث كانت هذه المؤسسات الصحية مكان للتربص وإجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث. وفيما يلي عرض لهذه المؤسسات الصحية:

أولاً: التعريف بـ ، العمومية ، شفاوية لولاية عين الدفلى

المؤسسة العمومية الاستشفائية (Etablissement Public Hospitalier) هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشائها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140-07 02 مادي الأول عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها. الرئيسية في التكفل بصفة متكاملة بالحاجات الصحية للسكان، وتتولى على الخصوص:¹

- تطبيق البرامج الوطنية للحصة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة ، تجديد معارفهم. كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانيا للتكوين الطبي وشبه الطبي، والتكوين في التسيير الاستشفائي.

I- المؤسسة الاستشفائية العمومية بالـ

تعتبر هذه المؤسسة من دم المؤسسات الصحية على مستوى الولاية في الولايات المجاورة ، حيث عرفت قديما بمستشفى "السيدة اليزبات" و"السيد سيبريان" 1876 كما أن عملية تسييره أوكلت إلى السيدات البيض .

تم تأميم المستشفى 1972 وبقي محافظا على تسميته بـ 10 أكتوبر

1980 أدى ، تحطيم كيد ، ذلك لم يمنع

¹ الجريدة الرسمية، العدد 33 20 مايو 2007 10-11.

(Préfabriqué)

ليتم في 10 1984 فتح مستشفى جديد، يتكون

يزال يزاول نشاطه حتى وقتنا الحالي.

2- العمومية الاستشفائية بمليانة

1936م خلال الحقبة الاستعمارية

يعود بناء مستشفى مليانة

حيث أوكلت مهام تسييره (Salvador) الذي عين من طرف الحكومة الفرنسية

أنداك، وبعد الاستقلال تم تأميمه. ولا يزال

المستشفى محافظا على شكل بنائه، وموقعه المميز على السطح الجنوبي لجبل زكار، وبارتفاع يقدر بحوالي 700 .

3- العمومية الاستشفائية بعين الدفلى

تتشكل المؤسسة الاستشفائية العمومية لعين الدفلى من جزئين (قسمين) رئيسيين، حيث ي

البنية التي تم تشييدها منذ سنة 1968م، والتي كانت ولا تزال تمثل النواة الرئيسية

للمؤسسة. ومع تزايد الكثافة السكانية بالمنطقة من جهة، وصغر حجم المبنى من جهة أخرى

1984م بناء بناية جاهزة (Préfabriqué) لمواجهة الطلبات المتزايدة على الخدمة الصحية بالقطاع.

4- العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

تتربع المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة على مساحة تقدر بـ: 5000² 1750² عبارة

2007 (Préfabriqué) حيث بدأ العمل رسميا في أكتوبر 1984

أصبح يعرف بـ العمومية الاستشفائية "خميس مليانة".

ثانيا: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

تم تحديد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية بناء على أحكام المادة 22

المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في مايو 2007 والذي على اء الهيكل التنظيمي

من مدير

لكل مؤسسة عمومية استشفائية بالولاية. ويتكون التنظيم

الاستشفائية، وأربع مديرية فرعية، يمكن توضيحها على :

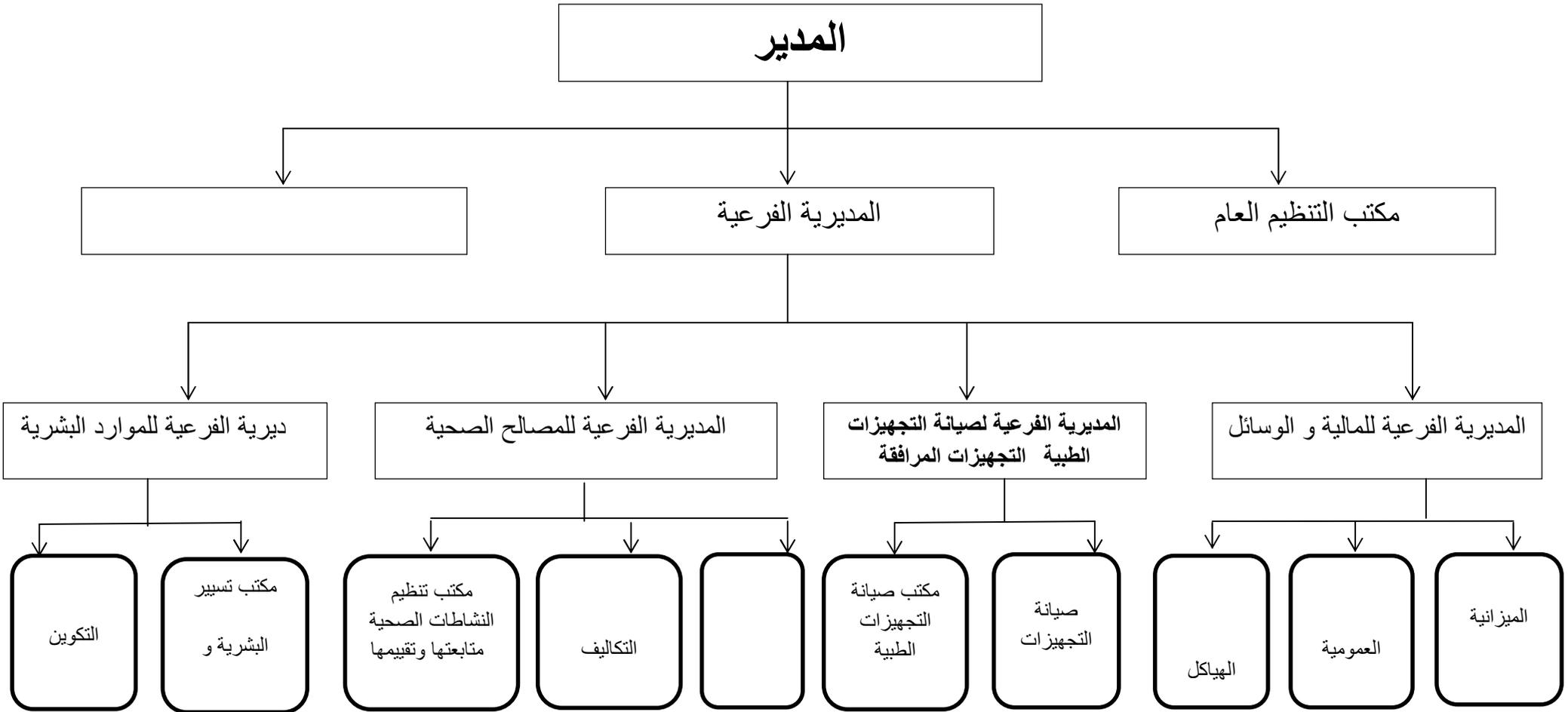
1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل العامة

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية

3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية

: نـاداف المؤسسة العمومية الاستشفائية

الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها العمومية الاستشفائية في تحسين استقبال المرضى، وتعبئة مهني الصحة، وضمان الفعالية لخدمة المريض، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1 - تحسين الاستقبال: ويتحقق ذلك :

- سجل الشكاوي والاقتراحات.

- تدعيم لافتات التوجيه.

- توظيف وتكوين أعوان خاصين بالاستقبال والتوجيه.

- التنسيق بين المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهذا بإعداد برنامج خاص بالفحوصات الطبية المتخصصة.

- تعزيز نوعية مسارات العلاج وهذا بتدعيم الطاقم الطبي الشبه الطبي والتقني من أجل التكفل الجيد والسريع بالمرضى.

- إعطاء ديناميكية للجنة مكافحة عدوى المستشفيات لضمان نظافة استشفائية في المستوى (التعقيم الجيد للمعدات والأدوات الطبية).

- تصميم برنامج متكامل من طرف مصلحة الوقاية.

- توظيف وتكوين أعوان الأمن وإعداد مخطط عمل خاص بأعوان الأمن والوقاية.

2- ويتحقق ذلك من خلال:

- تحسين ظروف العمل من خلال توفير الإمكانيات الضرورية لأداء العمل وهذا بتطبيق توصيات لجنة

- تحسين الوجبات الغذائية المقدمة للطواقم المناوب وكذا تجهيز وتأثيث غرف المناوبة.

- تطوير التسيير التنبؤي للمهن والكفاءات خاصة في مجال الإحالة على التقاعد والخدمة المدنية بالنسبة للأطباء الأخصائيين.

- تصفية أوضاع الحياة المهنية لمهني الصحة من خلال تسطير جدول سنوي يتعلق بالترقيات في الدرجة أو الرتبة.

3- ضمان الفعالية لخدمة المريض: ويتحقق ذلك من خلال:

- إعادة النظر في تنظيم مكتب الدخول وإجراءات استقبال المرضى.
- مع نظام حاسوبي داخلي بهدف تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمريض من خلال البرمجيات الإلكترونية (Epistate, 3COH, Patient ,Epipharm).
- وضع حيز التنفيذ خطة الصيانة من خلال العمليات المدروسة والمبرمة ضمن مخطط عمل المؤسسة (صيانة المولد الكهربائي أو نظام التكييف....).
- تحسين الرقابة الداخلية من خلال تحسيس رؤساء المصالح والطبيين والشبه الطبيين، بتحمل مسؤولياتهم اتجاه مهني الصحة وللتكفل الأمثل بالمريض.
- تطوير تسيير مصالحي الصحة عبر إعادة النظر في توزيع المستخدمين (الطبيين والشبه الطبيين) حسب المعايير المعمول بها قانونا.
- سهر على إعداد جداول المداومة وبرامج العمل اليومية في الوقت المحدد قانونا، لئلا يتسنى إمضاءها وتوزيعها وتبليغها.
- الاعتناء بمختلف السجلات (الترقيم، التصفيح والإمضاء) والحرس على تدوين كل المعلومات المتعلقة بالمريض (سجل الصيدلانية، سجل بروتوكول العمليات الجراحية، سجل الفحوصات...).
- الاعتناء بالملف الإداري للمريض (Fiche navette).

المبحث : إجراءات الدراسة الميدانية

منهجية البحث المستخدمة، و

عينة بالإضافة إلى توضيح كيفية إعداد أداة الدراسة وإجراءاتها بيان
مختلف خطوات تطبيق الدراسة الميدانية وكذا المعالجة الإحصائية للبيانات.

: منهجية ومجتمع وعينة

أصبحت العينات كثيرة النظرية العملية، يعتمد عليها الباحثون
كثيرا، توفر الكثير من يتم الحكم باستخدام يجب
بالطريقة يختار

طريقة الاختيار "المعينة" يجب أن تكون قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي
أصدق تمثيل، بمعنى أن تحتوي العينة المختارة على جميع مميزات و

قبل تحديد كل من نة الدراسة، وجب علينا قبل ذلك بيان المنهج العلمي
المستخدم في هذا البحث.

لكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث انطلاقته في عملية البحث والدراسة، وتكون
بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية.

في هذه هو المنهج الوصفي والذي "يعتمد على دراسة الواقع أو
الظاهرة كما ، والواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً بشكل كفي Qualitative
تعبير بشكل كمي Quantitative، فالتعبير النوعي الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، بشكل
سردى . التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة حجمها، وكذلك
درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى¹. هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر
أو وصف الواقع كما هو فقط ل يتعداه ليحاول الوصول إلى
تتمينه وتطويره.

¹ محمود محمد الجراح، _____، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 75.

ولقد استخدم الباحث مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات المسحية، واقع الظاهرة محل الدراسة وتشخيصه، وإمكانية إصدار الأحكام التقويمية على الواقع لدراسات الارتباطية لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومعرفة نوع تلك العلاقة

أما أسلوب البحث المعتمد في هذه الدراسة فقد تباين بين أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع العديد من البيانات الثانوية الموجودة في الكتب والأطروحات والدوريات الأجنبية والعربية المتعلقة بموضوع البحث، كما تم استخدام الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية من مصادرها الأصلية بالاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

ثانياً:

الصحية التابعة لقطاع الصحة بولاية عين الدفلى، ع فئات واختصاصات الموارد البشرية من جهة أخرى، ارتئى الباحث إجراء الدراسة على أعضاء هيئة التمريض العاملة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بالولاية، كونه أحصى (إحصائيات 2014) ما يقارب 160 هيئة صحية عمومية سواء كانت تشمل المؤسسات الاستشفائية العمومية مؤسسات الصحة الجوارية أو عيادات طبية 400 طبي (الأطباء الأخصائيون، الأطباء العامون، أطباء،، الصيادلة) في القطاع الخاص. بالإضافة إلى تنوع الاختصاصات والفئات العاملة بهذا القطاع من ممارسين طبيين وشبه طبيين، وإداريين وفنيين،

وأيضاً أعضاء هيئة التمريض المتمثلة في: الأطباء الأخصائيون، والأطباء العامون، والشبه الطبي، وأعاون الإنعاش والتخدير، والقابلات، العمومية الاستشفائية الأربعة الموجودة في الولاية وهي: مستشفى العطاف، ومستشفى عين الدفلى، ومستشفى خميس مليانة، و مستشفى مليانة.

أنه تم استبعاد أعضاء هيئة التمريض المتربصين وسلك الإداريين، واستبعاد أيضا الطبقات الدنيا لهم على فهم بعض عبارات الاستبيان وحاجتهم إلى

استبيان خاص بهم، وذلك في الوقت الذي يعتمد فيه الباحث على قائمة استقصاء واحدة. يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب كل المؤسسات العمومية الاستشفائية:

قم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستشفيات الأربعة بولاية عين الدفلى

	خميس مليانة	مليانة	عين الدفلى	
166	41	19	36	الأطباء المتخصصون
147	43	30	36	الأطباء العامون
1097	271	267	251	الشبه طبي
127	28	28	30	القبالات
73	19	14	15	التخدير
1610	402	358	368	482

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يشمل جميع أفراد أعضاء هيئة التمريض سواء كانوا ينتمون لسلك: لأطباء متخصصين، لأطباء الشبه الطبي، القبالات، أو أعوان التخدير والإنعاش و 1610 .

: عينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بـ 50% ! لصعوبة إجراء هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها، بسبب طبيعة عمل أعضاء هيئة التمريض من جهة كبر حجم ع نسيبا من جهة أخرى. وبذلك فقد قدر حجم عينة الدراسة المستهدفة بـ 805 . كما تم توزيع مفردات العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية توزيعا متناسبا في جميع المستشفيات، بحيث يكون نصيب كل مستشفى في العينة من الفئات الوظيفية الخمسة وفقا لنسبة العاملين في هذه الطبقة، والمعادلة التالية توضح كيفية تحديد حجم العينة في طبقة معيّن: ¹

¹ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء في التربية و العلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010 37.

العينة الطبقيية = (حجم الطبقة/حجم المجتمع) * حجم العينة

والجدول التالي يوضح توزيع حجم عينة كل طبقة للمستشفيات الأربع:

(13): توزيع حجم عينة البحث على مستشفيات الدراسة

	التخدير	القابلات	الشبه طبي	الأطباء	الأطباء	
241	12.5	20.5	154	19	35	مستشفى عين
184	7.5	15	125.5	18	18	مستشفى مليانة
179	7	14	133.5	15	09.5	
201	9.5	14	135.5	21.5	20.5	خميس مليانة
805	36.5	63.5	548.5	73.5	83	

قد تمت عملية توزيع قوائم الاستقصاء من قبل الباحث بالإضافة إلى مجموعة من الأفراد

بن في المستشفيات محل الدراسة و تغطية ممكنة لعينة

فة، لكننا للأسف لم نتمكن من ذلك واستطعنا في الأخير من جمع 561 استبانة، إلا أننا استبعدنا

32 استبانة كونها تحا ، على نقائص أو عيوب في تعبئتها، وبالتالي فإن

لشروط 529 805 أي ما 65.71% من عينة

إسة، وبهذا يمكن القول هنا أن عينة البحث عينة 32.86%

: أداة الدراسة وإجراءاتها

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، لإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وذلك نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية الميدانية المرتبطة بالموضوع من جهة، وصعوبة وصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات الشخصية والاتصال بالهاتف و الشخصية من جهة أخرى.

قام الطالب بتصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) انطلاقا من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وكذا طبيعة البيانات المراد الحصول عليها والتي تخدم مضمون هذه الدراسة، وذلك بعد الاطلاع والقراءة المتأنية¹ أتيح ، الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، سواء كانت كتب، بحوث ودراسات علمية، رسائل جامعية.

بالإضافة إلى استشارة عديد الخبراء والمختصين في عدة مجالات مرتبطة بموضوع البحث، كمجال الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والصحة، وذلك للاستفادة من أفكارهم وأرائهم واقتراحاتهم. ل يتم الأخير تصميم استبانة ، ثلاثة أجزاء هي: المتغيرات الشخصية، أبعاد الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما باسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية نية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها¹ بذلك تمثل عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، وأن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة محددة من العبارات التي تعكسه فعليا.

ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وذلك لتأكد من الصدق الظاهري لها، حيث بلغ عددهم 09 * قد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من مدى نوح ودقة الصياغة اللغوية للعبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل، أو إضافة أي عبارات لازمة لأداة الدراسة، وكذا إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية المطلوبة من الباحثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، و حذف البعض الآخر منها.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطى المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه و انسجامه واستمراريته عند

وتعتبر طريقة الاتساق الداخلي من بين أبرز وأكثر الطرق المستخدمة لتقدير ثبات أداة الدراسة، وتعتمد هذه الطريقة على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير مستوى الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية.

ما يعد معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)

المستخدمة لقياس مستوى الثبات الداخلي لأداة الدراسة. ولوقوف على مدى ثبات

60 في هذا البحث، تم الاستعانة بالعينة العشوائية المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية مفردة. والجدول التالي يبين معاملات الاتساق الداخلي بين عبارات محاور الاستبيان.

* (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

¹ صالح بن سليمان الفانز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومه: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 163.

(14): ألفا كرونباخ) لمجالات الاستبانة:

عدد العبارات		
0.81	05	أهداف المؤسسة الاستشفائية
0.83	05	احترام و تقدير الأفراد
0.92	05	
0.91	05	الدعم و التشجيع
0.89	05	الانضباط
0.90	06	
0.89	31	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة
0.86	15	التنظيمي
0.91	46	محاور الاستبيان مجتمعة

يتضح من خلال الجدول أعلاه ن قيمة معامل الاتساق الداخلي بين عبارات البعد

الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية قد ، (0.81)، بينما قدر هذا المعامل بالنسبة للبعد (0.83) (0.92) للبعد (0.91) للبعد الرابع، و(0.89) للبعد الخامس، (0.9) للبعد السادس، كما در هذا المعامل بالنسبة لهذه الأبعاد (0.89). في حين نجد (0.86) بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي (0.91) لجميع عبارات الدراسة. و هذه القيم تعد مناسبة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من الباحثين والمختصين أن مستوى معامل ألفا كرونباخ المناسب للحكم على مدى كفايته هو (0.75).

وبهذا يمكننا القول بأن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة مناسبة، و ذا ما أثبتته نتائج اختبار صدقها وثباتها، وهذا ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذا البحث.

رابعاً: إخراج أداة الدراسة ووصفها

بعد القيام بعملية تصميم الأولية، وبعد القيام باختبار صدقها وثباتها، تم في الأخير إخراجها في صورتها النهائية لتوزع على أفراد عينة الدراسة. سيتم بيانات الدراسة اللازمة للإجابة البحث تحقيق ، حيث اشتملت الاستبانة على 46

عبارة كلها من : الإجابة، حتى يتسنى د العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، ويسهل من عملية تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. نام رئيسية هي:

1- : البيانات (المتغيرات) الشخصية

حيث تم وضع هذه المتغيرات وفق مستوى قياس اسمي كما اشتملت هذه البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) الموجهة نحو العينة المستهدف على المتغيرات (06) التالية: المستشفى الذي به ك الذي انتمي إليه، السن، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري.

2- : أبعاد فة التنظيمية

يشتمل هذا الجزء من الاستبانة على المتغير المستقل في الدراسة، والمتمثل في الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها، و 31 عبارة موجهة لعينة الدراسة، و (06) (أبعاد) رئيسية كما يلي:

- : ناداف المؤسسة الاستشفائية - يتكون مقياس هذا المحور من (05) عبارات موجهة هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. لقياس بعد القيم الهدفية السائدة في هذه المستشفيات، حيث على العبارات من 01 05

- : احترام و تقدير :د: ويتكون مقياس هذا المحور من (05) عبارات موجهة لأعضاء هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. المحور لقياس ثقافة التقدير السائدة في المؤسسات المستقبلة، حيث شم على العبارات من 06 10

- : يتكون مقياس هذا المحور من (05) عبارات موجهة لأعضاء هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. حيث أعد هذا المحور لقياس ثقافة جماعة على العبارات من 11 15

- المحور الرابع: والتشجيع: كون مقياس هذا الم (05) عبارات موجهة لأعضاء هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. وأعد هذا المحور لقياس قيم الدعم

التشجيع السائدة في هذه المنظمات، حيث على العبارات من 16 20

ن: الانضباط: يتكون مقياس هذا المحور من (05) عبارات موجهة

هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. وأعد هذا المحور لقياس ثقافة الانضباط

السائدة لدى العاملين بهذه المستشفيات، حيث شملت على العبارات من 21 25

ن: الإبداع السائدة في هذه المنظمات، حيث شملت على العبارات من (06) عبارات موجهة

لأعضاء هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. حيث أ: هذا المحور لقياس ثقافة

والإبداع السائدة في هذه المنظمات، حيث شملت على العبارات من 26 31

عملية اختيار ، أداة القياس ، ستادا إلى دراسة كل من

" " (O'Reilly & al, 1991) " " (2000) " "

" " (Goodman & al, 2001) "مايير" (Meyer & al, 2004) " "

(2009).

3- : الولاء التنظيمي

اشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على المتغير التابع في الدراسة، والمتمثل في الولاء التنظيمي

15 عبارة موجهة عينة الدراسة. وأعد هذا الجزء لقياس مستوى الولاء التنظيمي السائد في

شمل على العبارات من 32 46.

تم الاعتماد على مقياس الولاء التنظيمي (Organizational Commitment

Questionnaire) (O.C.Q) الذي طوره " " زملاءه (Porter & al, 1979). هذا المقياس،

على درجة عالية من الصدق والثبات من قبل المعدين الأصليين " " "ستيرز" "موداي" (Porter &

1979). (Steers & Mowday, 1979). كما يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الولاء التنظيمي، نتيجة

استخدامه في العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، كدرسة " " و"بيري" (Angle & Perry,)

(1981) " " "كالدول" (O'Reilly & Caldwell, 1981) " " (1987)

"العتيبي" (1997). و هذا ما يظهر إمكانية تكييف هذا المقياس مع بيئات تنظيمية مختلفة.

كما تمت الإجابة على مقياس الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي باستخدام طريقة "ليكرت" (Likert) المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس عبارات الاستبيان، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:
 (5)= موافق بشدة، (4)= موافق، (3)= محايد (2)= غير موافق، (1)= غير موافق تماما.

خطوات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات :

تحقيق لدراسة الميدانية، وللوصول إجابات حقيقية وواقعية عن تساؤلات الباحث ة تتضمن جميع المراحل وخطوات اللازمة لإنجاح هذه العملية، بالإضافة إلى حصر وتحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لغرض تحليل معطيات وبيانات الدراسة الميدانية.

خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

لقد عرفت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى

إلى جمع بيانات ومعلومات .

موضوع الدراسة بالكمية والنوعية المناسبة، وفي إطار مدة زمنية محددة. هذه الخطوات يمكن إنجازها فيما يلي:

1- تحديد دقيق لمجتمع وعينة الدراسة.

2- تصميم وبناء أداة دراسة تتوافق مع المكونات والفئات المشكلة لعينة الدراسة المستهدفة.

3- اختبار صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على 09 محكمين.

4- بعد : عمد الباحث ، القيام بدراسة استطلاعية على عينة قوامها 60

فردا موزعين على مختلف الأسلاك المشكلة لهيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية العمومية

الأربعة على مستوى الولاية، وبمعدل 15 نبانة لكل مستشفى. حيث هدفت هذه الدراسة

الاستطلاعية إلى تحقيق ما يلي:

- التأكد من مدى وضوح التعليمات والعبارات والزمن الذي تستغرقه عملية ملئ الاستبانة.

- الوقوف على الصعوبات المحتملة التي تعترض التطبيق الأساسي للدراسة الميدانية وإيجاد

المناسبة لتجنبها و.

- التأكد من مدى ملاءمة عبارات المقاييس لمستويات العاملين المختلفة تعليميا من حيث فهمها جها وصياغتها.
- معرفة مستوى سهولة العبارات، أو صعوبتها، أو درجة غموضها.
- 5- بعد التأكد من وضوح وسهولة فهم العينة الاستطلاعية لعبارات الاستبانة، تم اللجوء إلى اختبار مدى ثباتها، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ على هذه العينة، حيث تم تقدير (0.91) لجميع عبارات الاستبانة.
- 6- سول على ترخيص من طرف مديرية الصحة والسكان بالولاية، يفيد بقبول إجراء تريض ع مستوى هيئاتها الاستشفائية، و بناء على طلب مرفق من المدرسة العليا للتجارة يتضمن ارتباط الباحث بدراسة دكتوراه.
- 7- البداية بتوزيع الدراسة على العينة المستهدفة (أعضاء هيئة التمريض) في المؤسسات ششفائية العمومية لولاية عين الدفلى شخصيا، وبمساعدة رؤساء المصالح، بتاريخ 2014/05/10 والانتهاى بجمعها بتاريخ 2014/10/30.
- 8- تم تحصيل 529 استبانة صالحة للتحليل و 805 استبانة تم توزيعها، أي بنسبة استرداد بلغت 65.71%.
- 9- قام الباحث بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبانات بفرزها ومرجعتها وتدقيقها تمهيدا لإدخالها في الحاسوب الآلي ومن ثم تحليلها وتفسيرها إحصائيا، للوصول إلى نتائج الدراسة.

ثانيا: اليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences و التي يرمز لها اختصارا بالرمز SPSS فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية قام الباحث باستخدامها:

- 1- تم ترميز ودخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4)

تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي $(0,8 = 5/4)$ ، ب ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى ، قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي واحد صحيح)، و لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يستطيع الباحث تفسير النتائج وفق ما يلي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (01) (1.8) فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل غير موافق بشدة، بتعبير آخر درجة الموافقة ضعيفة جدا.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (1.8) (2.6) ن هذا يدل على أن درجة موافقة تمثل غير موافق، أي أن درجة الموافقة ضعيفة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (2.6) (3.4) إن هذا يعني على أن درجة الموافقة تمثل الموافقة المتوسطة، بتعبير آخر درجة الموافقة متوسطة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (3.4) (4.2) ن هذا يدل الموافقة تمثل موافق، بتعبير آخر درجة الموافقة كبيرة.
- وأخيرا إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (4.2) (5) ن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة، أي أن درجة الموافقة كبيرة جدا.

2- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات والخصائص الشخصية لـ

الدراسة، وتحديد توجهات واستجابات نحو مختلف الفقرات المشكلة

3- متوسط الحسابي لتحديد مدى ارتفاع و انخفاض استجابات الدراسة (مستوى

ملائمة) عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما أنه يفيدنا أيضا في ترتيب

هذه العبارات من حيث ، متوسط حسابي.

4- ط الحسابي المرجح، وذلك من أجل معرفة درجة الموافقة نحو المحاور الرئيسية المشكلة

لدراسة (متوسط متوسطات العبارات)، كما يفيدنا أيضا في ترتيب المحاور من أكبر متوسط

أصغره.

- 5- الانحراف المعياري للتعرف على مدى استجابات كل عبارة من عبارات الحسابي، فهو يوضح مدى التشتت والتباعد في عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، حيث أنه كلما دنت قيمته صفر كلما دل ذلك على تركيز أما إذا كانت قيمته مساوية للواحد ، كلما دل ذلك على عدم تركيز الإجابات
- 6- "فا كرونباخ" (Alpha Cronbach) لقياس درجة ثبات
- 7- اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لحسن المطابقة لاختبار ما كان هناك اختلافات استجابات بد عينة الدراسة على درجة الاستجابة (الموافقة).
- 8- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 05% حول استجابات عينة الدراسة نحو المحاور الرئيسية للاستبانة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات بعدين فقط.
- 9- اختبار (F) أو ما يعرف بتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لبيان مدى و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% ، استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحاور الرئيسية للاستبانة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المكونة من بعدين .
- 10- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والذي من خلاله نحصل على قيمة (R^2) لقياس القوة التفسيرية لكل متغير والمتغير التابع، كما نحصل على اختبار (T) الذي يقيس درجة معنوية كل متغير مستقل على حدى، وأخيرا اختبار (F) الذي يقيس معنوية النموذج ككل.
- 11- معامل الارتباط بيرسون لاختبار اتجاه وطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة و التابع ودرجة

المبحث : استجابات عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان

لقد قام الباحث بتقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث تضمن المحور الأول المتغيرات الشخصية. حين تضمن المحور الثاني أبعاد أو حدود الثقافة التنظيمية. والأخير فقد خصص للمتغير التابع الولاء التنظيمي. وفيما يلي عرض لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه المحاور الرئيسية ، المكونة لأداة الدراسة.

توزيع : لمتغيرات الشخصية

لقد توزعت خصائص عينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: المستشفى الذي به السلك الذي انتمى إليه ، سنوات الخبرة، الراتب الشهري. وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1- المستشفى الذي يعمل به الموظف

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسات الاستشفائية العمومية بالولاية

المتغير	المسميات	النسبة المئوية %
المستشفى	عين	36.1
	مليانة	18
	خميس مليانة	24.5
		21.4
		100

ن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد الدراسة يعملون بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بن الدفلى، فهم يمثلون ما نسبته 36.1% من عينة الدراسة (195) بينما 24.5% ينتمون إلى مستشفى خميس مليانة، وما نسبته 21.4% من عينة الدراسة ينتمون إلى مستشفى العطاف، وكانت اقل نسبة 18% تعمل بمستشفى مليانة.

(16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	المسميات	المتغير
40.3	213	ذكر
59.7	316	
100	529	

نلاحظ، لجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، حيث قدر عددهم 316 فرد، أي ما نسبته 59.7% من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية و 40.3% فئة الذكور و 213 .

3- السلك الذي ينتمي إليه الموظف

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الذي ينتمي إليه الموظف

النسبة المئوية %	المسميات	المتغير
08.5	أطباء	طبيعة سلك الموظف
12.7	أطباء عامون	
61.2	شبه طبي	
10.8	قابلات	
06.8	أعوان الإنعاش والتخدير	
100	529	

يتضح من خلال الجدول أعلاه، غالبية عينة الدراسة ينتمون إلى شبه طبي، بنسبة 61.2% أي ما يعادل 324 فرد من أفراد عينة الدراسة، يها فئة الأطباء العامون بنسبة 12.7% القابلات بنسبة قدرت بـ 10.8% تليها فئة الأطباء بنسبة قدرت 08.5% أخيراً فئة أعوان الإنعاش والتخدير إذ مثلوا ما نسبته 06.8%.

-4

(18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %		المسميات	المتغير
33.8	179	30	
32.5	172	40 30	
27.4	145	50 40	
06	32	60 50	
0.2	01	60	
100	529		

يتضح من خلال الجدول أعلاه عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم 40 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 66.3% من عينة البحث، في حين بلغت نسبة عينة الذين يتراوح سنهم بين 40 و50 27.4%، بينما قدرت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و60 06% أقل نسبة فتعود إلى الأفراد الذين يفوق 60 0.2%.

-5

(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

النسبة المئوية %		المسميات	المتغير
36.1	191	05	
24	127	10 5	
08.3	44	15 10	
07.4	39	20 15	
24.2	128	20	
100	529		

يتضح من خلال الجدول أعلاه عينة الدراسة لا تتجاوز مدة خبرتهم 10 ووات، و هذا راجع بالدرجة تكون أغلبية هم من الشباب، حيث بلغت نسبتهم 60.1% بينما قدرت نسبة دراسة الذين يملكون سنوات خبرة تتراوح ما بين 10 و15 08.3%، في حين قدرت نسبة نين يملكون سنوات خبرة تتراوح ما بين 15 و20

07.4 وأخير ندرت نسبة الذين يملكون 20 24.2% هذا ما يدل على وجود نسبة معتبرة من عينة الدراسة لها خبرة وتجربة طويلة في العمل.

6- الراتب الشهري

(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

المتغير	المسميات	النسبة المئوية %
الراتب الشهري بالسنتيم	03 ملايين	11.7
	03 06 ملايين	76.2
	06 09 ملايين	09.3
	09 12 مليون	01.90
	12 مليون فأكثر	0.9
		100
		529

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسب أفراد عينة الدراسة %76.2 راتبا يتراوح ما بين 03 06 ملايين سنتيم، تليها الفئة التي تتقاضى راتب 03 ملايين بنسبة 11.7، ثم الفئة التي تتقاضى مقابل يتراوح ما بين 06 09 ملايين بنسبة تقدر بـ %09.3 في حين قدرت نسبة الأفراد الذين يتقاضون 09 ملايين فأكثر بـ %2.8.

المطلب الثاني: استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية

نحاول في هذا الجزء من البحث عرض استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من العبارات المشكلة لأبعاد الثقافة التنظيمية : داف المؤسسة الاستشفائية، وتقدير الأفراد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار والإبداع وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاستعانة باختبار (كا²) لحسن المطابقة بهدف دراسة إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع . ا سنوضحه فيما يلي:

، المؤسسة الاستشفائية :

(21): استجابات عينة الدراسة نحو بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة كاي ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المنوية	العبارة
1	مرتفع جدا	559.7	0.86	4.28	238	240	21	20	10	ت	1- شعار المستشفى هو صحة وراحة المريض قبل كل شيء.ء.
					45	45.4	04	03.8	01.9	%	
2	مرتفع	287.7	1.2	3.88	192	210	39	49	39	ت	2- يهدف المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاه.
					36.3	39.7	07.4	09.3	07.4	%	
5	متوسط	73.3	1.29	2.69	49	127	78	163	112	ت	3- على رفع الروح المعنوية الرضى الوظيفي لموظفيها.
					09.3	24	14.7	30.8	21.2	%	
3	مرتفع	269.6	1.09	3.79	132	267	42	63	25	ت	4- تتميز أهداف القسم الذي اعمل فيه بالوضوح.
					25	50.5	07.9	11.9	04.7	%	
4	متوسط	125.3	1.13	3.17	54	180	148	98	49	ت	5- يتم قياس فعالية ادائي تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي يحددها رئيسي.
					10.2	34	28	18.5	09.3	%	
					المتوسط الحسابي للمصدر						
			0.73	3.56							

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة ببعد " المؤسسة الاستشفائية" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة 3,56، متفاوتة بين الموافقة بشدة و [4,28-2,29]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.73) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما جاء اختبار كاي (كا²) إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجا .

العبارات التالية والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (01) () وراحة المريض قبل كل شيء) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها () بمتوسط مقداره 4,28، وبانحراف معياري قدر 0.86. ما يدل على إيمان الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة بضرورة الاهتمام بصحة وراحة المريض قبل كل اعتبار، وهذا ما انعكس على كبير

2- العبارة رقم (02) (يهدف المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاه في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها) بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وبانحراف معياري قدر بـ 1.2. ما يدل على إدارة المستشفيات محل الدراسة، وموظفيها يولون كبيرا بجودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، وذلك من خلال تقديم خدمات صحية نوعية والاهتمام بالمريض اهتمام شمولي من جميع الجوانب، وهذا ما يؤكد صحة العبارة الأولى التي أقرت بإيمان ، هيئة التمريض بشعار المستشفى.

3- جاءت العبارة رقم (04) (ميز أهداف القسم الذي أعمل فيه بالوضوح) في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها () بمتوسط مقداره 3.79 وبانحراف معياري قدر بـ 1.09. ما يدل بوضوح أهداف كل قسم من الأقسام المشكلة لهذه المؤسسات الاستشفائية المنوطة بكل قسم، وبالتالي شاكل التداخل والصراع الذي يمكن يحدث بين الوحدات أقسام. وهذا ما يسهل أيضا على رئيس القسم عملية تحديد وتوزيع الأهداف الخاصة لكل فرد عامل بالقسم.

4- العبارة (05) وهي (يتم قياس فعالية أدائي بمدى تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي ي رئيسي) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى (متوسط) بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وبانحراف معياري قدر بـ 1.13. ما يدل على أن عملية التقييم في المؤسسة ، الاستشفائية التي يحددها وإنما تقتصر في الغالب على مدى حضور العامل فقط، دون أو معايير دقيقة ومحددة يتم على تقييم لأفراد، الأمر الذي يدفع العديد من

الأفراد العاملين في الواقع إلى عدم بذل مجهودات كبيرة، وسلوك سلوكيات سلبية نتيجة غياب مؤشرات واضحة للرقابة.

5- ، العبارة (03)) تشفى على رفع الروح المعنوية والرضى الوظيفي (لموظفيها) في المرتبة الخامسة الأخيرة من حيث () بمتوسط حسابي بلغ 2.69 وبتحرف معياري 1.29. ويعني لا تولي أهمية للموظفين العاملين بها، ولا تبذل جهود في سبيل مستويات الروح المعنوية و الوظيفي لهم، كتوفير الشروط والظروف المادية، والمعنوية المناسبة لأداء مهامهم. وهذا ما يدل على عدم سعي المؤسسات الاستشفائية تحقيق رضا زبائننا الداخليين، ويقصر تركيزها على اء زبائننا الخارجيين فقط.

ثانيا: احترام وتقدير الأفراد

(22): استجابات عينة الدراسة نحو بعد احترام وتقدير الأفراد

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة كاي ²	التحرف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة
03	مرتفع	230.5	1.21	3.45	93	238	53	102	43	ت	6- يعطيني رئيسي الوقت
					17.6	45	10	19.3	08.1	%	
05	متوسط	84.2	1.27	3.29	107	163	79	137	43	ت	7- يعمل رئيسي على تشجيعي
					20.2	30.8	14.9	25.9	08.1	%	
04	مرتفع	254.3	1.21	3.44	92	243	44	108	42	ت	8- أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها.
					17.4	45.9	08.3	20.4	07.9	%	
01	مرتفع	396.5	0.96	4.06	189	241	56	27	16	ت	9- هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في
					35.7	45.6	10.6	05.1	03	%	
02	مرتفع	245.1	1.12	3.53	94	241	74	94	26	ت	10- طرف رئيسي عندما أقوم
					17.8	45.6	14	17.8	04.9	%	
			0.88	3.55	المتوسط الحسابي للمصدر						

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (22) للعبارات المتعلقة بـ "احترام وتقدير" توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,55، متفاوتة بين الموافقة قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.88) والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بـ قيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 5% ما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مج

عينة

في العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (09) (هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل) المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (1) بمتوسط مقداره 4,06، وانحراف معياري قدر 0.96 ما يدل على وجود علا تقدير تجمع بين المشرفين مرؤوسيه أي أن هناك صلة وطيدة تجمع بينهم، وهذا ما من شأنه أن يدعم العديد من الجوانب الثقافية والتنظيمية التي يمكن أن ينقلها القادة والمشرفين إلى مرؤوسيه من خلال استغلال هذه العلاقات الجيدة.

2- ثم جاءت العبارة رقم (10) هي (اخضع لرقابة مستمرة من طرف رئيسي عندما أقوم بعمل) المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها (ع) بمتوسط حسابي بلغ 3.53، وانحراف معياري 1.12. هذا يدل على وجود رقابة دائمة ومستمرة يخضع لها الموظف من قبل رئيسه المباشر الذي يمكن يؤثر سلبا على نفسيته، ومن ثم على سلوكياته وتصرفاته. في حين وجب على المشرفين والقادة تنمية ثقافة الرقابة الذاتية للأفراد العاملين، من خلال وضع مؤشرات يتم مراقبة الفرد على

3- ثم جاءت العبارة رقم (06) ب (يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن أمور العمل وتبادل المعلومات بصفة مستمرة) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.45، وبانحراف معياري قدر ب 1.21. هذا يدل على وجود إلى حد ما بين الرؤساء ومرؤوسيه، مما يعزز من أوصل المحبة والألفة بين الطرفين، ويقود سيادة ثقافة القيادة الأبوية.

4- جاءت العبارة رقم (08) (أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.44، وبانحراف معياري 1.21. هذا يدل على تبني القيادة لمبدأ إشراك أعضاء هيئة التمريض في عملية اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمهام ، ومنها الجداول الزمنية التي تخلق في العديد من الأحيان تشنجات كبيرة بين الموظفين والقيادة، خاصة جانبها المتعلق بالمناوبات الليلية، والعمل في أيام لا يحبذا اغلب الأفراد. وهذا ما يزيد من مستوى القبول والرضا عن هذه الجداول في هذه الحالة.

5- العبارة (07) (يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة السبل) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث () بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وبانحراف معياري قدر ب 1.27. ما يدل على إمام قيادات المؤسسات الاستشفائية تحفيز وتشجيع مرؤوسيهم العمل بكافة الطرق والسبل، وقد يرجع سبب ذلك المصالح على مستوى المؤسسات الاستشفائية والخصائص المميزة للقائد اللازمة للتأثير على الجوانب النفسية والسلوكية للمرؤوسين.

:

(23): استجابات عينة الدراسة نحو بعد جماعة العمل

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة \bar{x}	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة
05	متوسط	63.01	1.33	2.74	53	140	73	144	119	ت	سبل ووسائل الاتصال الجيدة
					10	26.5	13.8	27.2	22.5	%	
04	مرتفع	402.7	1.11	3.72	115	280	34	70	30	ت	سهولة ويسر.
					21.7	52.9	06.4	13.2	05.7	%	

01	مرتفع جدا	802.7	1.34	4.3	191	282	28	25	02	ت	13- هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين أعضاء .
					36.1	53.3	05.3	04.7	0.4	%	
02	مرتفع جدا	560.2	0.83	4.29	240	238	24	19	08	ت	14- أشعر بالارتياح مؤهلي.
					45.4	45	04.5	03.6	01.5	%	
03	مرتفع	523.4	1.02	4.05	181	236	48	47	17	ت	15- العمل أي قرارات إدارية من شأنها الإضرار بتماسك الجماعة التي انتمى إليها.
					34.2	44.6	09.1	08.9	03.2	%	
					المتوسط الحسابي للمصدر						
			0.87	3.82							

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (23) للعبارات المتعلقة ببعد " "

هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,82، متفاوتة بين الموافقة بشدة و

الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.87) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 0.05

ما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاص بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وأكثر العناصر التي حصلت على درجة الموافقة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في

العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (13) (هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين أعضاء جماعة عملي)

المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها () (بمتوسط مقداره 4,3، وانحراف معياري قدر 1.34. مما يدل على وجود ثقافة قائمة على قيم ومبادئ الاحترام والتقدير والأخوة والثقة بين أعضاء

هيئة امريض. وهذا ما من شأنه مزج من مستويات باعتبار طبيعة العمل داخل

المؤسسات الاستشفائية، جهود كل الأعضاء، وأن يرفع من مستويات الانتماء

2- ثم جاءت العبارة رقم (14) (أشعر بالارتداء) مرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها (بمتوسط حسابي بلغ 4.29 وبانحراف معياري قدر بـ0.83. مما يعني رغبة الأفراد في

للذين يقلونهم سنا أو مستوى. الأمر الذي يمكن أن يؤثر في نجاح عمليات التطبيع الاجتماعي الضرورية واللازمة للعاملين الجدد، والذين غالبا ما يكون سنهم أصغر من القدامى. وهذا ما نلمسه غالبا في المؤسسات الوطنية، التي يرفض فيها أغلبية العاملين القدامى منح النصائح والتوجيه

3- جاءت العبارة رقم (15) (في العمل أي قرارات إدارية من شأنها) بتماسك الجماعة التي انتمى إليها) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط 4.05 وبانحراف معياري قدر بـ1.02. ما يدل على اتحاد وتماسك أعضاء هيئة التمريض في مواجهة المشاكل التي يمكن أن تعترضهم أي وجود ثقافة اتحاد وتكتل بين أعضاء الجماعة، وهذا ما يسمح بتشبيث أعضائها بالقيم ومبادئ الأساسية لها.

4- ثم جاءت العبارة رقم (12) (أ تبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء جماعة ويسر) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.72، وبانحراف معياري قدر بـ1.11 يدل على وجود مساندة لأعضاء الجماعة لبعضهم البعض تتجلى في تبادل الأفكار، فيما بينهم. مما يثبت فعالية نظام الاتصال بين أفراد جماعة العمل من جهة، وسيادة جو قائم على الانسجام والتآزر والتكامل بين أعضائها من جهة أخرى. الذي يزيد من فعالية أداء المجموعة، وزيادة ارتباط أفرادها مع بعضهم البعض، ومن ثم بالمنظمة.

5- العبارة (11) (إدارة المستشفى سبل و وسائل الاتصال الجيدة مع زملائي ورؤسائي) في المرتبة الأخيرة من حيث (بمتوسط حسابي بلغ 2.74 وبانحراف معياري قدر بـ1.33. يدل على عدم من عملية الاتصال بين مختلف

رابعاً: الدعم والتشجيع

(24): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الدعم والتشجيع

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة \bar{x}	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبرة
02	متوسط	133.4	1.31	2.92	62	167	47	172	81	ت	16- تعمل الإدارة على توفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية
					11.7	31.6	08.9	32.5	15.3	%	.
01	متوسط	174.3	1.31	3.05	60	207	41	141	80	ت	17- تعمل الإدارة على توفير (نظافة، تدفئة، تبريد،
					11.3	39.1	07.8	26.7	15.1	%)
04	منخفض	163.2	1.21	2.36	25	100	64	189	151	ت	18- والعلاوات التي أتحصل عليها تتوافق مع الجهود التي ابذلها
					04.7	18.9	12.1	35.7	28.5	%	
03	منخفض	131.6	1.16	2.48	23	105	94	188	119	ت	19- يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية.
					04.3	19.8	17.8	35.5	22.5	%	
05	منخفض	196.3	1.26	2.23	33	84	49	169	194	ت	20- يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص الحصول على برامج تدريبية وتكوينية.
					06.2	15.9	09.3	31.9	36.7	%	
				0.89	2.60	المتوسط الحسابي للمصدر					

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (24) للعبارات المتعلقة بـ "الدعم والتشجيع" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة ، ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2.60، متفاوتة بين [3,05-2.23]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.89) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

العناصر التي حصلت على درجة الموافقة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (17) (ل الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة من (نظافة، تدفئة، تبريد، إضاءة) بالمستشفى) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (ة) بمتوسط مقداره 3.05، وبانحراف معياري قدر بـ1.31. مما يدل على أن بيئة العمل المادية غير مناسبة وملائمة إلى حد ما داخل المؤسسات الاستشفائية الصحية لأدنى شروط النظافة فيها، رغم المخاطر الكبيرة التي يمكن تترتب عنها، بالإضافة إلى نقص في معدات التبريد أو التدفئة أو التهوية، وهذا ما ينعكس على مهام الممرضين من جهة، وعلى نوعية الخدمات المقدمة للمرضى من جهة أخرى.

2- ثم جاءت العبارة رقم (16) (وفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها (متوسط) بمتوسط حسابي بلغ 2.92، وبانحراف معياري قدر بـ1.31. يعني العمومية الاستشفائية على ، ي التجهيزات والمعدات والموارد الطبية اللازمة لأداء بالشكل المطلوب، الأمر الذي أصبح يدفع بالعديد من المرضى إلى التوجه نحو المدن الكبرى المجاورة، لى غرار مدينة البليدة والعاصمة للعلاج. وما لذلك من انعكاس على أداء ونفسية العاملين عند أداء

3- ثم جاءت العبارة رقم (19) وهي (يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ 2.48، وبانحراف معياري قدر بـ1.16. هذا ما يدل على عدم توفر فرص للترقية إلى رتب أعلى

وير المستقبل المهني لأعضاء هيئة التمريض داخل المؤسسات الاستشفائية الحصول على منصب أفضل، ومكانة أسمى، ومقابل أكبر.

4- ثم جاءت العبارة رقم (18) (أجر الذي أتقاضاه والعلاوات التي أتحصل عليها تتوافق مع (ها) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ 2.36، وبانحراف معياري قدر بـ1.21. هذا ما يدل على عدم أعضاء هيئة التمريض داخل المؤسسات الاستشفائية لعوائد التي يتحصلون عليها خاصة إذا ما قارنوا المقابل الذي يتحصلون عليه بنظرانهم العاملين بالقطاع الخاص، أو بالجهود التي يبذلونها في ظل الضغط الكبير الذي تعاني هذه المؤسسات، الناتج عن ضعف التغطية الصحية السكانية للولاية بالمستخدمين الطبيين.

5- ، العبارة (20) (يوفر لي المستشفى الذي عمل به فرص الحصول على برامج تدريبية وتكوينية) في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى (ن) بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وبانحراف معياري قدر بـ1.26. ما يدل على عدم رضا أعضاء عينة الدراسة عن سياسة التدريب والتكوين التي تنتهجها المؤسسات الاستشفائية على مستوى الولاية تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وتجديد معارفهم وتحديثها مع كل ما هو جديد في المجال الصحي، الذي يتميز بنمو وتطور كبير.

خامسا: الانضباط

ول رقم (25): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الانضباط

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة
03	مرتفع	646.3	0.81	4.08	147	318	31	24	09	ت	-21
					27.8	60.1	05.9	04.5	01.7	%	
02	مرتفع جدا	731.2	0.65	4.24	176	319	23	08	03	ت	-22- ألتزم باحترام جميع الأنظمة و التعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى
					33.3	60.3	04.3	01.5	0.6	%	

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

01	مرتفع جدا	612.5	0.7	4.31	219	268	30	09	03	ت	23- ألتزم بأداء مهامي
					41.4	50.7	05.7	01.7	0.6	%	بأفضل طريقة ممكنة
04	مرتفع	153	1.21	3.64	143	197	83	64	42	ت	24- تلتزم الإدارة بتنفيذ
					27	37.2	15.7	12.1	08	%	مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى
05	مرتفع	205.9	1.18	3.54	106	231	74	78	40	ت	25- يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع
					20	43.7	14	14.7	07.6	%	مختلف الموظفين بالمصلحة
					المتوسط الحسابي للمصدر						
			0.57	3.96							

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (25) للعبارات المتعلقة ببعيد "الانضباط" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.96 متفاوتة بين درجة الموافقة والموافقة بشدة ، [4.31-3.54]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.57) ، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 05% مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

لي درجة الموافقة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في

العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (23) وهي (ألتزم بأداء مهامي والأعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة) المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها (ا) بمتوسط مقداره 4.31، وانحراف معياري قدر 0.7. ما يدل على الانضباط والالتزام الكبير لدى أعضاء هيئة التمريض بأداء الأعمال و المطلوبة منهم بأفضل السبل وأنجعها.

2- م جاءت العبارة رقم (22) بي (التزم باحترام جميع الأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية (نفى) في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها () (نا) بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وبتحرف معياري قدر بـ0.65. يدل على أغلبية أفراد عينة الدراسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بسير نشاط المستشفى، وبميثاق أخلاقية المهنة. وهذا ما يعني سيادة ثقافة الانضباط والالتزام داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية.

3- ثم جاءت العبارة رقم (21) (التزم ببرنامج الدوام الرسمي، مع قضاء أوقات الدوام للعمل فقط) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 4.08، وبتحرف معياري 0.81. وهذا ما يدل على احترام أفراد عينة الدراسة لأوقات الدوام الخاصة بهم، وعدم تأخرهم أو غيابهم ، بالإضافة إلى استغلال أوقاته في العمل فقط. ما نلمسه في الواقع هو عكس التسبب والتأخر والغيابات الغير مبررة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنوبات الليلية التي تعاني المؤسسات الاستشفائية كثيرا في عملية تسييرها.

4- جاءت العبارة رقم (24) (تلتزم الإدارة بتنفيذ العقوبات المحددة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية) في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وبتحرف معياري قدر بـ1.21. وهذا يدل على وجود عدالة جزائية داخل المؤسسات الاستشفائية بالولاية محل الدراسة، أي جميع العاملين يخضعون للقانون دون تفرق بينهم.

5- العبارة (25) وهي (يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع الأعمال بعدالة على مختلف الموظفين بالمصلحة) في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى () بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وبتحرف معياري قدر بـ1.18. يعني مستوى إجرائية مقبول بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، أي جميع أفراد يعاملون معاملة عادلة، مما يزيد مستوى الثقة بين

:

(26): استجابات عينة الدراسة نحو بعد الابتكار و

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة t ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة
01	مرتفع	489	0.93	4.16	212	247	28	29	13	ت	26- لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد .
					40.1	46.7	05.3	05.5	02.5	%	
06	مرتفع	139	1.21	3.43	97	209	98	74	51	ت	27- يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح .
					18.3	39.5	18.5	14	09.6	%	
05	مرتفع	195	1.24	3.53	120	222	52	91	44	ت	28- يمنح رئيسي كامل الحرية في أداء أعماله بالطريقة التي أراها مناسبة.
					22.7	42	09.8	17.2	08.3	%	
04	مرتفع	345	1.18	3.77	143	258	36	48	44	ت	29- وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي .
					27	48.8	06.8	09.1	08.3	%	
02	مرتفع	379	0.99	4.12	224	204	57	29	15	ت	30- تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية.
					42.3	38.6	10.8	05.5	02.8	%	
03	مرتفع	384	0.97	4.1	211	219	57	27	15	ت	31- بسبب زيادة خبراتي.
					39.9	41.4	10.8	05.1	02.8	%	
				0.68	3.85	المتوسط الحسابي للمصدر					

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (26) للعبارات "ببعد"

هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.85 [4.16-3.43]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.68) درجة، أي وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 05% ما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات لكل عبارة من عبارات هذا البعد.

درجة الموافقة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في

العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

- 1- جاءت العبارة رقم (26) هي (لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملي) في المرتبة الأولى من حيث ، عليها (نعمة) بمتوسط مقداره 4.16 وانحراف معياري قدر 0.93. يوضح الاهتمام الكبير الذي يوليه العامل ، من خلال ب كل ما هو جديد في مجال عمله، خاصة وان مجال الصحة مجال خصب ومتجدد ويتطور بسرعة. وفي ظل اوجه القصور العديدة التي تعرفها سياسة التدريب والتكوين المنتهجة من قبل المؤسسات الصحية. وهذا ما يدل على توفر قيم التعلم الذاتي لدى أعضاء هيئة التمريض.
- 2- ثم جاءت العبارة رقم (30) وهي (تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية) في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة عليها () بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وانحراف معياري قدر 0.99 هذا يدل على الأهمية البالغة التي يوليها العامل للبرامج التدريبية لتكوينية، باعتبارها احد عوامل التي تساهم في تنمية قدراته و .
- 3- ثم جاءت العبارة رقم (31)) مع مرور الزمن بسبب زيادة خبراتي) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 4.1، وانحراف معياري قدر ب 0.97. وهذا يدل على المساهمة الكبيرة لعامل الخبرة في تنمية قدرات ومهارات .
- 4- ثم جاءت العبارة رقم (29) (وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.77، وانحراف معياري 1.18. وهذا ما يدل على أن غلب أفراد عينة الدراسة يزاولون وظائف تتماشى ومهاراتهم وقدراتهم ساتهم، وبالتالي يمكن
- 5- ثم جاءت العبارة رقم (28) وهي (يمنح لي رئيسي كامل الحرية في أداء أعمالي بالطريقة التي أراها مناسبة) في المرتبة من حيث الموافقة عليها (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدر ب 1.24. وهذا يدل على تبني قيادة المؤسسات الاستشفائية للأحد جوانب فلسفة التمكين والمتمثلة في منح الحرية للموظفين، وهذا ما من شنه تفجير قدرات ومهارات الأفراد الابتكارية والإبداعية، وتعزيز قيم المسؤولية والرقابة الذاتية للعاملين داخل التنظيم، مما يشعرهم بأهميتهم وبأهمية ما يقومون به.

6- العبارة (27) وهي (يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى (نع) بمتوسط حسابي بلغ 3.43، وبانحراف معياري قدر بـ 1.21 مما يدل على أعضاء هيئة التمريض ، عملية المشاركة في تقديم آراء ومقترحات من شأنها تطوير آليات العمل داخل المستشفى، وهذا ما من شأنه إيجاد أفضل البدائل الممكنة لحل المشاكل ومعالجة الحالات الصحية المتنوعة، وبالتالي تبني فلسفة التحسين والتطوير المستمر.

يوضح من خلال عرض استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، نثر هذه المحددات انتشارا وقوة هي ثقافة الانضباط بمتوسط 3.96 اع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 بمتوسط حسابي بلغ 3.85، تلاها البعد الخاص بأهداف المؤسسة الاستشفائية بمتوسط حسابي قدر 3.56، ثم قيم احترام وتقدير بمتوسط حسابي 3.55 وفي المرتبة الأخيرة والتشجيع بمتوسط حسابي قدر بـ 2.6. جميع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ، المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة قوية، باستثناء ثقافة الدعم والتشجيع التي ، مستوى نوة. كما أن المتوسط الحسابي المرجح لهذه الأبعاد يقودنا إلى الإقرار بوجود ثقافة تنظيمية قوية سائدة في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

المطلب الثالث: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (27) اتجاهات أفراد عينة حول محور الولاء التنظيمي، حيث تم قياس المحور بـ (15) عبارة، وتبين النتائج أن ضاء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة لديهم مستوى ولاء متوسط حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,27، متفاوتة بين الموافقة بشدة و [4,27-2.56]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.69) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارة المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد.

كما يتضح أيضا أن اختبار كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات عند مستوى معنوية 0.05 ما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على (غير موافق بشدة، موافق،

محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، أي أن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة والمرتبطة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وأكثر العناصر التي حصلت على درجة الموافقة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في العبارات التالية، والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

- 1- جاءت العبارة رقم (32) (لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر م) في المرتبة الأولى من حيث () (جدا) بمتوسط 4,27، وبانحراف معياري 0.88. مما يدل على انتشار قيم البذل والعطاء لدى أفراد هيئة التمريض بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، وقد يعود سبب ذلك إلى السلوك الإنساني للممرض عند تعامله مع المرضى، وإلى الضمير.
- 2- م جاءت العبارة رقم (33) () ويستحق بأن يعمل الشخص (فيه) في المرتبة الثانية من حيث () (جدا) بمتوسط 3,87، وبانحراف معياري 1.06. مما يدل على ارتفاع مستوى الشفاء والمحبة التي يكنها أفراد الصحية، الأمر الذي يجعله يمدحها ويثني عليها، ويصفها بأنها أفضل هيئة يمكن للفرد العمل بها.
- 3- جاءت العبارة رقم (46) () الواقع يهمني جدا سمعة هذا المستشفى ومدى تحقيقه لأهدافه النهائية) في المرتبة من حيث مستوى (رتفع) بمتوسط 3,73، وبانحراف معياري قدر ب 1.05. مما يدل على إيمان هيئة الدراسة القوي بأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية، وارتباطها على تحقيق هذه الأهداف، باعتبار الشخصية والاهتمام بصورتها وسمعتها باعتبارهم جزء لا يتجزء منها.
- 4- جاءت العبارة رقم (37) (أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الموافقة (مرتفع) بمتوسط 3,73، وبانحراف معياري قدر ب 1.2. مما يدل على وجود مكانة وسمعة حسنة للمؤسسات الاستشفائية بصفة عامة، ولمهنة التمريض بصفة خاصة.
- 5- جاءت العبارة رقم (34) (أشعر بالانتماء للمستشفى الذي أعمل به) في المرتبة من حيث مستوى الموافقة (مرتفع) بمتوسط 3,63، وبانحراف معياري قدر ب 1.11. مما يعني وجود علاقة

ارتباط ووفاء بين العمال والمؤسسة الاستشفائية، واعتقاد كل فرد من أعضاء هيئة التمريض بـ

6- جاءت العبارة رقم (42) وهي (بقائي بهذا المستشفى سيضيف إليه الكثير) في المرتبة من حيث (طة) بمتوسط . 3,36 وبانحراف معياري قدر بـ 1.07.

7- جاءت العبارة رقم (45) (قرار عملي بهذا المستشفى كان قرارا في .ه) في المرتبة السابعة حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط . 3,29 وبانحراف معياري قدر بـ 1.19. وهذا يدل على

8- جاءت العبارة رقم (39) (المستشفى الذي أعمل به يدفعني لبذل قصارى جهدي لأداء العمل المسند يا) في المرتبة من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط 3,23، وبانحراف معياري 1.18.

9- جاءت العبارة رقم (40) وهي (أشعر بالسعادة والارتياح بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذا المستشفى الذي أفضله على سائر المستشفيات) في المرتبة من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط . 3,07 وبانحراف معياري قدر بـ 1.2.

10- جاءت العبارة رقم (38) (ني غير مستعد للعمل في أي مؤسسة استشفائية أخرى طالما نوعية .ة) في المرتبة من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط . 3,06 وبانحراف معياري قدر بـ 1.32.

11- جاءت العبارة رقم (43) (أي تغيير في وضعي الحالي بالمستشفى لن يجعلني أفكر في ترك العمل به) في المرتبة الحادية عشر من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط . 3,04 وبانحراف معياري قدر بـ 1.19.

12- جاءت العبارة رقم (36) (هناك تشابه بين قيمي الشخصية والقيم التي يتبناها المستشفى) المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط بلغ 3,01 وبانحراف معياري قدر بـ 1.09.

13- جاءت العبارة رقم (41) (أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذا المستشفى على المدى البعيد) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة (متوسط) بمتوسط . 2,96 وبانحراف معياري قدر بـ 1.24.

14- جاءت العبارة رقم (35) بي (إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذا المستشفى لكي أحتفظ بعلمي فيه) في المرتبة الرابعة عشر من حيث (نضة) بمتوسط بلغ 2,59، وبانحراف معياري قدر 1.14. وهذا ما يدل على عدم رغبة أفراد عينة الدراسة على التضحية في سبيل البقاء في المستشفى الذي يعملون به، من خلال قبولهم أي عمل في مصلحته.

15- جاءت العبارة رقم (44) (فق مع سياسات المستشفى المتعلقة بشؤون العاملين) في المرتبة عشر والأخيرة من حيث الموافقة (غير موافق) بمتوسط بلغ 2.56، وبانحراف معياري قدر بـ 1.2 مما يدل على أن عينة غير راضون بصفة عامة عن السياسة لمتبعة من طرف المؤسسة الصحية التي ينتمون إليها، خاصة بالنسبة لسياسة التعويضات، والترقية والتكوين.

الجدول رقم (27): استجابات عينة الدراسة نحو محور الولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الملاءمة	قيمة \bar{X}	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب المئوية	العبارة
01	مرتفع جدا	506.8	0.88	4.27	249	214	36	20	10	ت	32- لتقديم مجهود أكبر من المطلوب .
					47.1	40.5	06.8	03.8	01.9	%	
02	مرتفع	297.7	1.06	3.87	156	236	72	41	24	ت	33- أظهر لأصدقائي أن هذا المستشفى مهم و يستحق بأن يعمل الشخص فيه.
					29.5	44.6	13.6	07.8	04.5	%	
05	مرتفع	208.3	1.11	3.63	115	224	102	57	31	ت	34- للمستشفى الذي اعلم به.
					21.7	42.3	19.3	108	05.9	%	
14	منخفض	79.5	1.14	2.59	63	115	54	137	159	ت	35- لقبول أي عمل في هذا فيه.
					11.9	21.7	10.4	25.9	30.1	%	
12	متوسط	132	1.09	3.01	37	153	170	116	53	ت	36- هناك تشابه بين قيمي الشخصية والقيم التي يتبناها .
					07	28.9	32.1	21.9	10	%	
04	مرتفع	163.4	1.2	3.42	92	219	84	87	47	ت	37- الآخرين بأنني فرد في هذا .
					17.4	41.4	15.9	16.4	08.9	%	

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

10	متوسط	78.2	1.32	3.06	71	181	74	115	88	ت	38- غير في أي مؤسسة استشفائية أخرى طالما نوعية العمل .
					13.4	34.2	14	21.7	16.6	%	
08	متوسط	155.7	1.18	3.23	60	213	96	107	53	ت	39- به يدفعني جهدي لأداء العمل المسند .
					11.3	40.3	18.1	20.2	10	%	
09	متوسط	78.6	1.2	3.07	60	165	115	129	60	ت	40- والارتياح بأن أتحت لي الفرصة للعمل في هذا المستشفى الذي أفضله على سائر المستشفيات.
					11.3	31.2	21.7	24.4	11.3	%	
13	متوسط	43.6	1.24	2.96	60	140	130	118	81	ت	41- الكثير عند بقائي في هذا البعيد.
					11.3	26.5	24.6	22.3	15.3	%	
06	متوسط	174.4	1.07	3.36	70	185	172	67	35	ت	42- بقائي بهذا المستشفى سيضيف إليه الكثير.
					13.2	35	32.5	12.7	06.6	%	
11	متوسط	89.1	1.19	3.04	50	163	149	93	74	ت	43- أي تغيير في وضعي يجعلني أفكر في ترك العمل به.
					09.5	30.8	28.2	17.6	14	%	
15	منخفض	93.6	1.2	2.56	34	103	103	174	115	ت	44- اتفق مع سياسات العاملين.
					06.4	19.5	19.5	32.9	21.7	%	
07	متوسط	133.8	1.19	3.29	70	203	122	76	58	ت	45- قرار عملي بهذا محله.
					13.2	38.4	23.1	14.4	11	%	
03	مرتفع	248.8	1.05	3.73	123	230	109	42	25	ت	46- يهمني جدا سمعة هذا المستشفى ومدى تحقيقه لأهدافه النهائية.
					23.3	43.5	20.6	07.9	04.7	%	
			0.69	3.27	المتوسط الحسابي للمصدر						

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار مدى وجود اختلافات في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية، ومن ثم اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة القائمة بين محددات الثقافة التنظيمية (أهداف المؤسسة الاستشفائية، احترام دير الفرد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار والإبداع) والمتغير التابع الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: اختبار مدى وجود اختلافات في الثقافة التنظيمية المتغيرات الشخصية

اختبار مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، تم الاستعانة بتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إذا كان للمتغير الشخصي أكثر من بعدين، وباختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) إذا كان للمتغير الشخصي بعدين فقط. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

: المستشفى الذي انتمى إليه

(28): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب المستشفى

الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط			
0,000	07.09	3,56	191	عين الدفلى	التنظيمية
		3,65	95	مليانة	
		3.4	130	خميس مليانة	
		3.69	113		
		3.57	529		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى

التنظيمية بحسب المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ويتضح من النتائج

إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية. لاستشفائية الأربعة محل الدراسة، و

مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 7,09 مستوى دلالة 0,000. تبين من هذه النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض يختلف باختلاف المؤسسات الاستشفائية الأربع التي ينتمون إليها، حيث حقق مستشفى العطف أعلى مستوى للثقافة التنظيمية بأبعادها الست، تلاه مستشفى مليانة، ثم مستشفى عين الدفلى، وأخيراً مستشفى خميس مليانة كما المستشفيات الأربع تميزت بثقافة تنظيمية قوية.

ثانياً:

(29): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى فة التنظيم

الدلالة الإحصائية	قيمة (T)	المتوسط الحسابي			
0,015	2.448	3.36	213	ذكر	الثقافة التنظيمية
		3.52	316		

ظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) ود فروق ذات دلالة إحصائية، مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة لك تبعا لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) 2.448 ومستوى الدلالة كان 0,015 و0,05 لذا فهي دالة إحصائية، وهذا يعني أن فة التنظيم لعينة الدراسة تختلف باختلاف .

كما دلت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى الإناث قوية، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.52) في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى الذكور متوسطة القوة، بمتوسط حسابي (3.36) أي أن مستوى نافة التنظيمية السائدة لدى الإناث أقوى منها عند الذكور.

: السلك الذي انتمي إليه

(30): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سلك

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي		السلك الذي انتمي إليه	
0.042	2.165	3.56	45	الأطباء الاخصائيون	التنظيمية
		3.58	67	الأطباء العامون	
		3.59	324	الشبه طبي	
		3.37	57	القابلات	
		3.63	36	أعوان التخدير و	
		3,57	529		

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الثقافة التنظيمية سائدة في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بحسب السلك الذي تنتمي إليه ضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية : تعزى الذي ينتم إليه ، وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 2.165 مستوى دلالة 0,042. ويتبين من ، مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تختلف باختلاف الأقسام التي ينتمون إليها.

كما يتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى التمريض

التنظيمية السائدة لدى الفروع الأخرى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.63 (ثقافة تنظيمية قوية)، بعد ذلك : الشبه طبي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.59 (ثقافة تنظيمية قوية) ، الأطباء وبن بمتوسط 3.58 (ثقافة تنظيمية قوية) الأطباء بن بمتوسط حسابي بلغ 3.56 (ثقافة تنظيمية قوية) وأخيراً فئة القابلات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 (ثقافة تنظيمية متوسطة القوة).

رابعاً:

(31): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				
0,19	1,535	3.51	179	30	التنظيمية	
		3.56	172	40		30
		3.62	145	50		40
		3.69	32	60		50
		4.06	1			60
		3,57	529			

يوضح جدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى ويتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بحسب السن ومستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 1.535 مستوى دلالة 0,19. ويتبين من ، مستوى الثقافة التنظيمية لسائدة لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف أعمارهم. كما أن جميع الفئات العمرية حققت مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع (ثقافة تنظيمية قوية).

:

ول رقم(32): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية حسب سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0,36	1,078	3,52	191	05	التنظيمية
		3,59	127	10 05	
		3,51	44	15 10	
		3,67	39	20 15	
		3,61	128	20	
		3,57	529		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الثقافة التنظيمية لسائدة لدى مائة هيئة التمريض محل الدراسة تعزى ويتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة ذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 1.078 مستوى دلالة 0,36. يتبين من مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة لا يختلف باختلاف. كما أن جميع هذه الفئات قد حققت مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع (ثقافة تنظيمية قوية).

أ: الراتب الشهري

(33): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية. ب الراتب الشهري

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0,004	3,97	3,55	62	03 ملايين	التنظيمية
		3,55	403	06 ملايين 03	
		3,75	49	09 ملايين 06	
		3,36	10	12 مليون 09	
		4,26	5	12 مليون فأكثر	
		3,57	529		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للراتب الشهري حيث يتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لسائدة لدى هيئة التمريض بحسب راتب الشهري الذي يتحصلون عليه ذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 3.97 مستوى دلالة 0,004. يتبين من مستوى الثقافة التنظيمية المنتشرة لدى أفراد عينة تختلف باختلاف مستوى الراتب الشهري.

كما يتضح عينة لدراسة التي تتقاضى راتب شهري أ 12 مليون سنتيم لها تنظيمية قوية جدا حيث بلغ متوسطها الحسابي ب 4.26، تليها الفئة التي تتقاضى راتب يتراوح بين 06-09 مليون سنتيم بمتوسط حسابي بلغ 3.75 (ثقافة تنظيمية قوية)، ثم الفئة التي تتقاضى راتب أ 06 ملايين بمتوسط حسابي بلغ 3.55 (ثقافة تنظيمية قوية)، وأخيرا الفئة التي تتقاضى راتب يتراوح بين 09-12 مليون سنتيم بمتوسط حسابي بلغ 3.36 (ثقافة تنظيمية متوسطة القوة).

المطلب الثاني: اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية

: المستشفى الذي انتمى إليه

(34): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي

الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0,000	11.39	3,21	191	عين الدفلى	التنظيمي
		3,47	95	مليانة	
		3.03	130	خميس مليانة	
		3.46	113		
		3.27	529		

يوضح الجدول علاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب المستشفى الذي ينتمي إليه أفراد عينة الدراسة، ويتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بحسب المستشفى الذي ينتمون إليه

وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 11.39 مستوى دلالة 0,000. ويتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة يختلف باختلاف المستشفى الذي ينتمون إليه. كما يتضح أن كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية لمليانة والعطاف مستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 و 3.46 على التوالي، في حين حققت كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين الدفلى وخميس مليانة مستوى ولاء تنظيمي متوسط، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.21 و 3.03.

ثانياً:

(35): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي.

الدالة الإحصائية	قيمة (T)	المتوسط الحسابي			
0,013	2.504	3.41	213	ذكر	التنظيمي
		3.15	316		

أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي وذلك تبعاً لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) 2.504 مستوى الدلالة كان 0,013 و 0,05. وهذا يعني أن الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض يختلف باختلاف.

كما لاحظ من الجدول أن مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الذكور أكبر من عينة الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة الذكور 3.41، وهو ما يدل على مستوى ولاء تنظيمي مرتفع، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الإناث 3.15، وهو ما يعكس مستوى ولاء تنظيمي متوسط لهذه الفئة. وقد يرجع سبب ارتفاع ولاء الذكور مقارنة بالإناث إلى طبيعة المهام في المؤسسات الصحية، والتي تتميز بالمشقة من جهة، والضغوط الاجتماعية والأسرية الممارسة عليها خاصة في حالة المناوبات الليلية من جهة أخرى. في حين لا تؤثر هذه العوامل على الذكور.

: السلك الذي انتمي إليه

(36): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير سلك العامل

الدالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	السلك الذي انتمي إليه	
0.002	4.178	2.95	45	الأطباء المتخصصون
		3.18	67	الأطباء العامون
		3.48	324	الشبه طبي
		3.43	57	القابلات
		3.29	36	أعوان التخدير و الإنعاش
		3,27	529	

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى

التنظيمي بحسب السلك الذي ينتمي إليه العامل، ويتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى التنظيمي يعزى للسلك الذي ينتمون إليه، و ذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 4.178 مستوى 0.002. تبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لعينة الدراسة يختلف باختلاف السلك الذي ينتمون إليه.

أ نلاحظ من خلال الجدول فئة الشبه طبي هم أكثر ، حيث حققوا مستوى ولاء تنظيمي مرتفع ب وسط حسابي قدر ب 3.48 تلتها فئة القابلات بمستوى ولاء تنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب 3.43 عوان الإنعاش والتخدير، وفئة الأطباء العامون، وفئة الأطباء الأخصائيون تواليا، وبمستوى ولاء تنظيمي متوسط فئة، و بمتوسط حسابي قدر ب 3.29 3.18 2.95 منها. وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لفئة الشبه طبي محدودية الفرص البديلة في القطاع الخاص مقارنة بالأسلاك الأخرى. في حين نجد فئة الأطباء الأخصائيون هم اقل ولاء للمؤسسات الاستشفائية نظرا للفرص البديلة العديدة المتاحة في القطاعين

رابعاً:

(37) اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي .

الدالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0.000	5.98	3.11	179	30	التنظيمي
		3.13	172	40 30	
		3.41	145	50 40	
		3.50	32	60 50	
		3.51	01	60	
		3,27	529		

نح الجدول نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى التنظيمي بحسب السن لعينة الدراسة، و يتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض يعزى ن وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 5.98 مستوى دلالة 0,000. يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لعينة الدراسة يختلف باختلاف

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 50

الذين تقل أعمارهم عن ذلك، حيث حققوا مستوى ولاء تنظيمي مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.51 الفئة التي يتراوح عمرها بين 40 50 سنة بمستوى ولاء تنظيمي مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.41 في حين تميزت الفئة التي يقل عمرها عن 40 سنة بمستوى ولاء تنظيمي متوسط بمتوسط حسابي مرجح 3.12. ومنه يمكننا القول أنه كلما ارتفع سن الفرد كلما زاد مستوى ولائه التنظيمي. عديد الدراسات.

:

(38) اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي .

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0,000	7.678	3.13	191	05	الولاء التنظيمي
		3.18	127	10 05	
		3.21	44	15 10	
		3.41	39	20 15	
		3.45	128	20	
		3,27	529		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى

التنظيمي بحسب سنوات الخبرة لعينة الدراسة، ويتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض يعزى برة وذلك عند مستوى معنوية (5%) بلغت قيمة (F) 7.67 مستوى دلالة 0.000. يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لعينة الدراسة يختلف باختلاف سنوات خبره .

كما يتضح عينة الدراسة الذين تزيد مدة خدمتهم عن 20 ولاء اتجاه هيئة التمريض، حيث بلغ متوسطهم الحسابي 3.45، وهو يعبر عن مستوى مرتفع من الولاء، تليهم الفئة التي تتراوح مدة خدمتها بين 15 20 سنة، بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ومتوسط حسابي قدر ب 3.41 15-10 10-05 على التوالي من حيث الترتيب حسب مستوى الولاء، بمتوسط حسابي قدر 05 3.21 3.18 3.13 مع الإشارة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لهذه الفئات الثلاث توى متوسط. و بالتالي يمكننا القول أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يزداد كلما ازدادت سنوات خبرة هؤلاء الأفراد.

1: الراتب الشهري

(39): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الراتب الشهري

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	المتوسط الحسابي			
0,072	2.16	3.37	62	03 ملايين	
		3.26	403	03	06 ملايين
		3.21	49	06	09 ملايين
		2.81	10	09	12 مليون
		3.76	5	12 مليون فأكثر	
		3,27	529		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى

التنظيمي بحسب الراتب الشهري لعينة الدراسة، ويتضح من النتائج م وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية مستوى الولاء التنظيمي هيئة التمريض حسب الراتب الشهري الذي يتقاضونه، و مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 2.16 مستوى دلالة 0.072. تبين من هذه النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء عينة الدراسة يختلف باختلاف مستوى م الشهرية .

: اختبار العلاقة القائمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

سيتم تحديد أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: أهداف

الاستشفائية، احترام وتقدير الفرد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار والإبداع، باعتبارها متغيرات مستقلة، في المتغير التابع الولاء التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد من حيث تأثيرها على المتغير التابع.

: مكونات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي

جل دراسة وتحليل أثر كل بعد من الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، تم الاستعانة بأسلوب Multiple Regression لقياس تأثير مكونات كل متغير مستقل على المتغير التابع،

الذي من خلاله نحصل على قيمة R^2 لقياس القوة التفسيرية لكل متغير والمتغير التابع، كما نحصل اختبار T الذي يقيس درجة معنوية كل عبارة من عبارات المتغير مستقل على حدى، بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان طبيعة العلاقة وقوتها بين عبارات كل متغير والمتغير التابع. ما سنوضحه فيما يلي:

1- بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية التنظيمي

(40): أثر أهداف المؤسسة الاستشفائية على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	Sig F	F	R^2	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				r	Sig T	T	B	
03	0.00	19.1	0.15	0.19	0.04	1.96	0.07	1- شعار المستشفى هو صحة وراحة المريض
X				0.19	0.63	0.48	0.01	2- يهدف المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاه.
01				0.32	0.00	4.42	0.11	3- المعنوية والرضى الوظيفي لموظفيها.
02				0.25	0.00	3.14	0.09	4- تتميز أهداف القسم الذي اعمل فيه بالوضوح
04				0.26	0.01	2.37	0.06	5- يتم قياس فعالية أدائي بمدى تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي تحددها الإدارة.

لاحظ من خلال الجدول أعلاه معامل التحديد \bar{R}^2 0.15، وهذا يعني 15% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي، هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع بعد المؤسسة الاستشفائية. النسبة المتبقية والمقدرة بـ 85%، أخرى

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية بين بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية والولاء التنظيمي للأفراد، إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع عناصر ومكونات هذا البعد، و إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%، عدا عبارة "يهدف المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاه" إحصائية. حيث يعتقد الباحث أن رفض هذا العنصر راجع إلى طبيعة عمل المستشفى القائم أساسا على تقديم خدمات صحية ذات نوعية، وهذا واجب كل مستشفى وكل عضو من ضاء هيئة التمريض العاملة به.

لما يتضح من الجدول (العبارات) المشكلة لبعدها أهداف المؤسسة الاستشفائية تأثراً على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة " هي عبارة " المعنوية والرضى الوظيفي لموظفيها"، تليها عبارة " تتميز أهداف القسم الذي اعلم فيه بالوضوح"، ثم عبارة "شعار المستشفى هو صحة وراحة المريض قبل كل شيء"، وأخيراً عبارة " يتم قياس فعالية أدائي تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي تحددها الإدارة" حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.06, \beta=0.07, \beta=0.09, \beta=0.11$). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 19.1 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

2- أثر ثقافة احترام وتقدير الأفراد على الولاء التنظيمي

(41): ثر ثقافة الاحترام والتقدير على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				R	Sig T	T	B	
03	0.00	17.5	0.13	0.29	0.02	1.15	0.04	6- يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن
02				0.32	0.00	2.34	0.08	7- يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة
01				0.34	0.00	3.61	0.11	8- أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها.
X				0.23	0.79	0.02	0.01	9- هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل.
X				0.17	0.41	0.81	0.02	10- اخضع لرقابة مستمرة من طرف رئيسي

نُحِظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد $\bar{R}^2 = 0.13$ ، وهذا يعني أن 14% من التغيير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى ثقافة احترام وتقدير راد. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 86% فترجع لعوامل أخرى بخلاف

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية ايجابية بين مكونات ثقافة احترام وتقدير الأفراد التنظيمي إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع عناصر ومكونات هذا البعد، كما أن لانحدار ذات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 %، عدا عبارة " ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل" التي لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث يعتقد الباحث أن سبب عدم تأثيرها في الولاء التنظيمي قد يعود إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات الاستشفائية، والذي يعتمد بشكل رئيسي على فرق العمل، وعلى التنسيق والانسجام والتكامل بين أعضائها من جهة، وبين وقائدهم من جهة أخرى، مما يستوجب ضرورة إنشاء وتكوين علاقة ثقة واحترام بين الطرفين. وعبارة " أخضع لرقابة مستمرة من طرف رئيسي عندما أقوم بعمل" التي لم تكن ذات دلالة إحصائية، والتي يرى الباحث سبب عدم تأثيرها يعود إلى ضرورة قيام المشرف (رئيس المصلحة) برقابة دورية مستمرة نظرا طورة تصرف بعض المرؤوسين خاصة الجدد منهم، دون القيام باستشارة الزملاء أو المسؤول عن القسم، بالإضافة إلى مقتضيات العمل الذي يستوجب قيام المرؤوسين بعمليات تشخيص دورية للمرضى.

ما يتضح من الجدول أن أكثر العناصر (العبارات) المشكلة لثقافة احترام وتقدير الأفراد تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هي عبارة " أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها"، تليها عبارة "يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة السبل" وأخيرا عبارة "يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن أمور العمل وتبادل المعلومات بصفة مستمرة" حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.03$, $\beta=0.08$, $\beta=0.11$). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 17.5 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

3- أثر ثقافة جماعة العمل على الولاء التنظيمي

(42): أثر ثقافة جماعة العمل على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				R	Sig T	T	B	
01	0.00	23.6	0.18	0.39	0.00	08	0.18	-11- الاتصال الجيدة مع زملائي وروؤساني.
03				0.25	0.05	1.9	0.05	-12- العمل في سهولة ويسر.
X				0.10	0.11	1.56	0.02	-13- هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني و بين
02				0.15	0.01	2.56	0.09	-14- أشعر بالارتية مؤهلي.
X				0.12	0.4	0.83	0.01	-15- إدارية من شأنها الإضرار بتماسك الجماعة التي إليها.

حظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد $R^2 = 0.18$ ، وهذا يعني أن 18% من

التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى العمل. أما النسبة المتبقية 82% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات ثقافة جماعة العمل والولاء التنظيمي للأفراد، إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع عناصر ومكونات هذا البعد، أما أن لانداز ذات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 %، عدا عبارة "احترام تجمع بيني وبين أعضاء جماعة عملي"، وعبارة "ي العمل أي قرارات إدارية من شأنها الإضرار بتماسك الجماعة التي انتمي إليها" التي لم تكن ذات دلالة إحصائية. ويرى الباحث سبب رفضها راجع إلى ضرورة وجوبها وتوفرها بين أعضاء هيئة التمريض، باعتبار قائم على بشكل بين إدها، وهذا ما يعكس وجود علاقة وطيدة بين ، تلاحمهم وترابطهم واتحادهم ضد أي مشكل يمكن أن يعترض تماسك هذه

ما يتضح من الجدول أن أكثر العناصر (العبارات) المشكلة تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هي عبارة "أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها"، تليها عبارة "يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن أمور العمل

" وأخيرا عبارة " يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة السبل " حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.05$, $\beta=0.09$, $\beta=0.18$). ما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 23.6 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

4- أثر ثقافة الدعم والتشجيع على الولاء التنظيمي

(43): أثر ثقافة الدعم والتشجيع على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				R	Sig T	T	B	
02	0.00	41.9	0.28	0.44	0.00	4.36	0.11	16- تعمل الإدارة على توفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة.
01				0.45	0.00	5.07	0.13	17- تعمل الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة من (نظافة، تدفئة، تبريد، إضاءة) بالمستشفى
04				0.30	0.03	2.12	0.05	18- عليها تتوافق مع المجهودات التي يبذلها
03				0.29	0.02	2.26	0.06	19- يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية.
X				0.35	0.08	1.74	0.04	20- يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص برامج تدريبية وتكوينية.

حظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد \bar{R}^2 0.28، وهذا يعني أن 28% من

التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى ثقافة الدعم والتشجيع. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 72% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية بين مكونات ثقافة الدعم والتشجيع والولاء التنظيمي

للأفراد، إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع عناصر ومكونات هذا البعد، أما أن

ات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% عبارة "يوفر لي

مستشفى الذي أعمل به فرص الحصول على برامج تدريبية وتكوينية"

إحصائية. ويعتقد الباحث أن سبب عدم تأثيرها في الولاء التنظيمي يعود عدم الرضا المطلق

عينة الدراسة لسياسة التدريب والتكوين المنتهجة من قبل المؤسسات الاستشفائية، مقابل وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي.

فما يتضح من الجدول أن أكثر العناصر (العبارات) المشكلة ، الدعم والتشجيع تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هي عبارة " عمل الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة من (نظافة، تدفئة، تبريد، إضاءة) بالمستشفى"، تليها عبارة " مل الإدارة على توفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة"، ثم عبارة " يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية"، وأخيراً عبارة " لأجر الذي أتقاضاه والعلوات التي أتحصل ليها تتوافق مع الجهود التي أبذلها"، حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.11$, $\beta=0.13$) كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 41.9 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

5- أثر ثقافة الانضباط على الولاء التنظيمي

(44): أثر ثقافة الانضباط على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				R	Sig T	T	B	
04	0.00	21.9	0.17	0.19	0.04	1.39	0.09	-21
03				0.20	0.02	2.24	0.11	-22- ألتزم باحترام جميع الأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى
X				0.07	0.38	0.87	0.03	-23- ألتزم بأداء مهامي والأعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة
02				0.24	0.00	4.05	0.15	-24- تلتزم الإدارة بتنفيذ العقوبات المحددة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية
01				0.36	0.00	5.21	0.17	-25- يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع الأعمال على مختلف الموظفين بالمصلحة.

حظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد \bar{R}^2 0.17، وهذا يعني أن 17% من

التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى ثقافة الانضباط. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 83% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية ايجابية بين مكونات ثقافة الانضباط والولاء التنظيمي للأفراد، إذ أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع عناصر ومكونات هذا البعد، كما أن معاملات

لانحدار ذات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 %، عدا عبارة "التزم بأداء أعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة" ذات دلالة إحصائية. ويعتقد الباحث

طقي يتعلق بطبيعة العمل في المستشفيات، والتي تتطلب ضرورة

بأفضل طريقة ممكنة، وذلك نظرا لتعقيد وتعدد الحالات المرضية التي تتطلب السرعة في تشخيصها و
هيئة التمريض، لتجنب أي خطأ قد تكون عواقبه وخيمة.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العناصر (العبارات) المشكلة لـ لانضباط تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هي عبارة "يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع الأعمال بعدالة على مختلف الموظفين بالمصلحة"، تليها عبارة "الإدارة بتنفيذ العقوبات المحددة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى"، ثم عبارة "التزم باحترام جميع الأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى"، وأخيرا عبارة "التزم ببرنامج الدوام الرسمي، مع قضاء أوقات الدوام للعمل فقط" حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.09$, $\beta=0.11$, $\beta=0.15$, $\beta=0.17$). كما دلت النتائج على بول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 21.9 هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

6- أثر ثقافة الابتكار والإبداع على الولاء التنظيمي

مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة (45):

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				العبارات
				R	Sig T	T	B	
X	0.00	17.2	0.18	0.13	0.19	1.30	0.04	26- لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملي.
03				0.28	0.00	3.03	0.08	27- يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها
04				0.27	0.01	2.52	0.07	28- يمنح رئيسي كامل الحرية في أداء عمالي بالطريقة التي أراها مناسبة.
01				0.30	0.00	4.33	0.11	29- وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي.
X				0.13	0.70	0.37	0.01	30- تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية.
02				0.22	0.00	2.75	0.09	31- الزمن بسبب زيادة خبراتي.

حظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد $R^2 = 0.18$ ، وهذا يعني أن 18% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى ثقافة إبداع. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 82% فترجع لعوامل أخرى بخلاف ذلك.

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية ايجابية بين مكونات ثقافة ع والولاء التنظيمي معاملات الارتباط موجبة جميع عناصر ومكونات هذا البعد، كما أن معاملات الانحدار ذات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 % عبارة " ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية"، وعبارة "لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال ات دلالة إحصائية. ويرى الباحث تأثيرهما في الولاء التنظيمي يعود إلى الاعتقاد السائد لدى أغلب أفراد عينة الدراسة بدور وأهمية التكوين والتدريب في تنمية وتطوير القدرات والمهارات الفردية والجماعية، خاصة وأن مجال الصحة يتميز بتطور مستمر، الأمر الذي يدفعهم للجوء إلى التعليم والتنمية الذاتية في ظل غياب آليات وبرامج للتدريب والتكوين على مستوى الهياكل الصحية بالولاية، وذلك بغية تجديد المعارف والإحاطة بكل ما هو جديد في هذا المجال.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العناصر (العبارات) المشكلة لـ تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هي عبارة "وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي" لتها عبارة " اشعر بتحسن مستمر في أدائي مع مرور الزمن بسبب زيادة خبراتي" عبارة "يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل"، وأخيرا عبارة "يمنحني رئيسي كامل الحرية في أداء أعمالي بالطريقة التي أراها مناسبة"، حيث كانت قيم التأثير على التوالي ($\beta=0.11$ $\beta=0.09$ $\beta=0.08$ $\beta=0.07$). كما دلت النتائج على قبول النموذج ككل، باعتبار أن قيمة F 17.2 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05%.

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي

بعد تحديد درجة أثر كل عنصر من العناصر المشكلة لأبعاد الثقافة التنظيمية الست، بيان أثر كل بعد من هذه الأبعاد على مستوى الولاء التنظيمي إسهام أثر الثقافة التنظيمية ككل في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك ما سيتم بيانه فيما يلي:

1- أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي

(46): أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي

الترتيب	Sig F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الثقافة التنظيمية
				R	Sig T	T	B	
04	0.00	48	0.55	0.38	0.02	1.73	0.12	1- المؤسسة الاستشفائية
05				0.36	0.04	1.33	0.09	2- احترام وتقدير
X				0.33	0.43	0.78	0.02	3-
01				0.52	0.00	9.21	0.29	4- الدعم والتشجيع
02				0.39	0.00	04	0.21	5- الانضباط
03				0.38	0.01	1.77	0.15	6-

حظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد \bar{R}^2 0.55، وهذا يعني أن 55% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة يرجع إلى أبعاد الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 45% فترجع لعوامل أخرى

كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية ايجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد عينة الدراسة. أن معاملات الارتباط موجبة بين جميع هذه البعد، كما أن معاملات الانحدار ذات إشارة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05 % بد جماعة العمل، والذي يمكن ذلك دلالة إحصائية. ويرى الباحث سبب عدم تأثير هذا البعد على الولاء التنظيمي هو وجود سيادة ثقافة روح

باعتبار أن الجزء النظري من الدراسة خصص لعرض المفاهيم المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمي وموضوع الولاء التنظيمي، حاولنا من خلال الجزء التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم على قطاع لولاية عين ، خلال التركيز على مؤسساته العمومية الاستشفائية كنموذج للدراسة.

لقد استعمل الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية من ثم القيام بـ ا في جداول لبيان استجابات ا عينة الدراسة نحو المحاور الثلاث للدراسة (المتغيرات الشخصية، أبعاد الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي)، ومن ثم القيام بعملية تحليل باستخدام برنامج SPSS لمعرفة مدى وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية و تنظيمي حسب المتغيرات الشخصية، وتحديد العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط.

كما دلت نتائج الدراسة على ا تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع ه بعد الانضباط ا بعد ا فبعد ا المؤسسة الاستشفائية وأخيرا بعد احترام وتقدير د. في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل.

وبذلك أصبح لزاما على ا حة لولاية عين الدفلى بصفة عامة، والمؤسسة العمومية الاستشفائية بصفة خاصة العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضائها، واعتماد دليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها، وتبني ثقافة دعم وتشجيع متنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية، ومرتكزة في أحد جوانبها على توفير فرص عادلة للترقية والتطور لجميع أفراد التنظيم، وتوفير خ تنظيمي مناسب، وظروف عمل مريحة، وغرس روح المبادرة والإبداع، وتبني ثقافة القيادة الديمقراطية أثر بالغ الأهمية على مستوى الولاء التنظيمي ا العاملين، هينات الصحية على تحقيق معالجة بعض المشاكل التي ترهقها، وفي مقدمتها التسرب الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين والسنوات القليلة التي مرت من القرن الحادي والعشرين اهتماما كبيرا بموضوع ثقافة المنظمة، خاصة من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيمي. حيث اجمع هؤلاء على أن الثقافة التنظيمية إما أن تكون مصدرا مهما من مصادر قوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية، عندما تقف حاجزا أمام التغيير والتنويع والاندماج والتطوير التنظيمي.

كما دراسات حديثة متنوعة نسيج يميزها عن غيرها من هذا النسيج قائم بشكل أساسي على الجوانب المعنوية والسلوكية كالقيم والأفكار، والمبادئ والمعايير والمشاركة بين أفراد التنظيم، بالإضافة إلى المادية كشكل المباني، وترتيب المكاتب وشكل اللباس.

مال الرائدة والناجحة توظف ثقافتها التنظيمية كأداة لجذب واستقطاب الكفاءات والكوادر المتميزة، إيماننا منها بأن سر نجاح وتفوق أي منظمة يرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية التي تمتلكها، والتي يمكن، في بلوغ المنظمة مستويات عالية من الأداء والفعالية.

ومن ثم فإن المحافظة على هذه الموارد وكبح انتقالها، أخرى أصبح تحدي تواجهه هذه المنظمات، في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة اشتداد المنافسة على الكفاءات والعمالة الماهرة على المستوى المحلي وخاصة الدولي.

وبذلك أصبح إلزاما على أي منظمة، برامج ووضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها، بما يتناسب وثقافتها ومن ثم العمل على المحافظة عليها توفير جو عمل مناسب قائم على الاحترام والتقدير والعدل والمساواة والشفافية تفعيل نمط قيادة ديمقراطي، دعمها وتشجيعها مكافآت من شأنها حفظ كرامة موظفيها، والسعي إلى تنمية وتطوير قدراتها ومنحها الحرية في أدوار وصلاحيات ومسؤوليات توفير مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية،

مادية مناسبة ما سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح وا
الكثير من سلوكيات كالانتماء والانضباط والإبداع،
إيرتها، لما له من تأثير مهم

فألواء التنظيمي باعتباره شعور داخلي لدى الفرد ، إيمانه بقيم ، التنظيم،
الذي يدفعه ممكن اي سبيل تحقيق هذه الأهداف، كونه يرى بأنها
الشخصية، وهذا ما يشجعه ، البقاء عضوا فاعلا فيها، وعدم رغبته في ترك الأسباب.
ولذلك يعتبر هذا العامل مؤشر صدقا ودلالة تستدل به المنظمات في التنبؤ بمدى استعداد العاملين
لتحقيق ها، والتضحية في سبيلها

ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث حول موضوع 'الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء
التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى"، باعتبار : أصبح يمثل
باني من نزيف حاد في مواردها البشرية، خاصة المتخصصة منها. وهذا يمكن
يعود خصوصية هذا القطاع إلى طبيعة العمل فيه التي تتميز بالإرهاق والضغوط
الشديدة، وبالتضحية والإنسانية أكثر من المهنية المطلقة من جهة أخرى.

إسة وتحليل وبيان واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي السائد في قطاع

الصحة لولاية عين الدفلى، وتحديد درجة العلاقة بينهما، قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى؟

وبعد الاطلاع على أدبيات الموضوع في الجانب النظري من الدراسة، استخلص الباحث مجموعة
من النتائج النظرية، التي يمكن أن يبرزها على النحو التالي:

- ولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي، نابع عن شعور الفرد بإرادة ورغبة ذاتية في البقاء
بالمنظمة لفترة طويلة
جهد في سبيل تحقيق قيم

المنظمة التي يؤمن بها، والتي يعتبرها قيمه ، الشخصية.

- يمثل الولاء التنظيمي عقد معنوي (لذي يربط بين الفرد والمنظمة

والنجاح والتميز ل سلوكيات وتصرفات راقية.

- للولاء التنظيمي دور مهم في التأثير على فعالية المنظمة وكفاءتها وتميزها، لما له من تأثير

مباشر على مستوى الروح المعنوية للأفراد، وعلى مستوى التعاون والمبادرة والإبداع و
والإنتاجية لديهم، ، التأثير على تطوير المسار المهني للعامل، وحتى على حياته

- يولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، وبالتالي المساهمة في تخفيض الغياب والتأخر والتسرب الوظيفي، وما يقابلها من تدنية العديد من التكاليف.
- يصنف الولاء التنظيمي في إطار نموذجين رئيسيين هما: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي، ونموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات كما هو الحال في الشركات العالمية الرائدة كما هو الحال في شركات الدول النامية.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب متكامل ومستمر ومرن، يتشكل من ثلاثة مكونات رئيسية تساهم فيه بنسب متفاوتة. هذه العناصر هي: مكون المعنوي القائم على قيم المتكامل من القيم والأفكار التي يعتنقها أفراد التنظيم. والمكون السلوكي الذي يظهر من خلال العادات والتقاليد والممارسات العملية المختلفة التي يتبعها أفراد المنظمة. ويتجلى المكون المادي كل ما ينتجه أو يتعامل معه من أشياء ملموسة، كالمباني والآلات والمعدات والأطعمة واللباس وما إلى ذلك.
- إن عملية نشأة وتشكل الثقافة التنظيمية لا تأتي من فراغ، وإنما أفكار وقيم ومعتقدات مؤسسي المنظمة، وعلى نظام حقوق الملكية الذي تقره العليا الخصائص الشخصية للعاملين. المحافظة عليها وترسيخها فيكون وفق ممارسات الإدارة العليا، واختيار العاملين، والتطبيع، ونظم العوائد الشاملة، ومن خلال الرموز والشعائر والقصص واللغة المشتركة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها العديد من السلوكيات والمنظمة، كالانضباط، والرقابة الذاتية، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، التنظيمي.
- كما توصلنا خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها أعضاء هيئة التمريض العاملة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربع بولاية عين الدفلى إلى مجموعة من النتائج والحقائق حول موضوع البحث، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وجاءت أبعاد الثقافة التنظيمية انتشارا وقوة ثقافة الانضباط

م البعد الخاص بأهداف المؤسسة الاستشفائية، بعد ذلك

احترام وتقدير الأفراد، وأخيرا ثقافة الدعم والتشجيع.

- مستوى ولاء تنظيمي متوسط لدى هيئة التمريض محل الدراسة، حيث كانت لدى أفراد عينة الدراسة عداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب، والفخر والاعتزاز بالانتماء إليه. في حين كان هناك رفض للتضحية في سبيله من خلال قبول مزاوله أي عمل في سبيل البقاء فيه، بالإضافة إلى التوافق مع سياسات المستشفى المتعلقة بشؤون العاملين.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى نة التنظيم تعزى للمؤسسة الاستشفائية يعملون بها. حيث أظهرت النتائج أن مستشفى العطاف حقق أعلى مستوى التنظيمية بأبعدها الست تلاه مستشفى مليانة، ثم مستشفى عين الدفلى، وأخيرا مستشفى خميس مليانة.
- فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية الاستشفائية محل الدراسة وذلك تبعا لمتغير الجنس حيث نانت هذه الفروقات لصالح، أي أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى الإناث أقوى منه عند الذكور.
- اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية الاستشفائية محل الدراسة تعزى للسلك الذي ينتمى إليه الفرد، حيث دلت نتائج الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة لدى فئة أعوان التخدير والإنعاش كانت أكثر قوة من غيرها لدى لغئات الأخرى، تلتها بعد ذلك فئة شبه ي، ثم الأطباء العامون، بعدها الأطباء وأخيرا فئة القابلات.
- ية في مستوى الثقافة التنظيمية العمومية الاستشفائية تعزى لمتغير .
- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة تعزى لمتغير
- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بحسب مستشفى الذي يعملون به، حيث حققت هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمليانة مستوى، تلاها مستشفى العطاف، فمستشفى عين الدفلى، الأخير مستشفى خميس مليانة.

- جود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي هيئة التمريض، يعزى لمتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذكور.

- جود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى التنظيمي لدى هيئة التمريض يعزى ملك الذي ينتمون إليه، حيث شبه

نظمتهم، تلتهم بعد ذلك فئة نابات، ثم فئة أعوان الإنعاش والتخدير، ففئة الأطباء العامون، وفي الأخير فئة الأطباء المتخصصون.

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى التنظيمي أعضاء هيئة التمريض يعزى لمتغير السن، حيث حقق أفراد عينة الدراسة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة أعلى مستوى ولاء اتجاه منظماتهم، تلتهم الفئة التي يتراوح عمرها بين 40 50 سنة، وفي الأخير الفئة التي يقل 40 .

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إلاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض، يعزى متغير ؛، حيث أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة الذين تزيد مدة خدمتهم عن 20 سنة هم أكثر ولاء اتجاه منظماتهم عن نظرائهم، تليهم الفئة التي تتراوح مدة خدمتها بين 15 20 10-15 10-05 05 سنوات خبرة على التوالي من حيث الترتيب حسب مستوى الولاء التنظيمي.

- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض حسب الراتب الشهري الذي يتقاضونه.

- وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين بعد أهداف المؤسسة الاستشفائية والولاء التنظيمي للأفراد. كما الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ووضوح ،، يعتبر أكثر العناصر المشكلة لبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة.

- تأثير إيجابية بين ثقافة احترام وتقدير الأفراد والولاء التنظيمي. كما تبين أن لمرؤوسين، والاهتمام بهم وتشجيعهم، وتبادل المعلومات معهم كانت ناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيرا في الولاء التنظيمي.

- تأثير إيجابية بين ، والولاء التنظيمي. كما ن أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على جماعية العمل تأثيرا في الولاء التنظيمي

ضاء هيئة التمريض هو توفر نظم الاتصال بين الجماعة، يليه تماثل

الاتصال بين جماعة العمل.

- بينت النتائج تأثير ايجابية بين ثقافة الدعم والتشجيع والولاء التنظيمي للأفراد. كما

أكثر عناصر الثقافة التنظيمية المشجعة على دعم وتشجيع تأثيرا

مستوى الولاء التنظيمي ، ظروف العمل المادية، تليها فرص الترقية، ثم الأجر.

- تأثير ايجابية بين ثقافة الانضباط والولاء التنظيمي للأفراد.

وجاءت أكثر عناصر الثقافة التنظيمية المشجعة على الانضباط في العدالة الإجرائية، تليها

العدالة العقابية، ثم الخضوع للقوانين، وفي الأخير الالتزام ببرامج الدوام.

- تأثير ايجابية بين ثقافة الولاء التنظيمي

د. كم تبين أن عامل توافق القدرات مع التخصص، وتمكين العاملين كانت

- تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى

أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة.

_ النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل ، للبيانات الميدانية، ف

يمكن ، المقترحات التالية:

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع كافة

الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها، مع بيان توصيف كل

وظيفة داخل المنظمة، بما تتضمنه من أهداف وصلاحيات ومسؤوليات ومهارات لازمة لأداء

الوظيفة. وبذلك يكون هذا الدليل بمثابة الدستور الذي يوجه سلوكيات وتصرفات

- ضرورة تعزيز وتنمية هذه ، المراسيم

دور فعال في التعريف بقيم المنظمة ومعتقداتها، وأعرافها، ومعاييرها، وفي المحافظة عليها

وترسيخها.

- على إدارة الموارد البشرية استقطاب واختيار اليد العاملة المؤهلة، والمتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال تعريفهم بخصوصية العمل في المؤسسات الاستشفائية، وبيان نوع وطبيعة ، سيزاولونها، والقيم والمبادئ التي يجب أن يتحلون .
- على قيادة المنظمات الاستشفائية القيام بعمليات تشخيص مستمرة لثقافتها التنظيمية، بغية مدى تشبث واعتناق إدارتها للمنظمة لأبعادها والعناصر المشكلة لها، وذلك لتعزيز جوانبها الإيجابية (كالقيم والمبادئ الأخلاقية السامية)، وتعديل وتحسينها السلبية (كالمحسوبية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية) ، ما يتوافق والمستجدات الحديثة، بهدف خلق ثقافة تنظيمية قوية.
- شعار يمثل قيمة أساسية لكل مؤسسة استشفائية، يعكس هويتها وتاريخها وشخصيتها المتميزة. تفعيلها بالأهداف أكثر، لتحقيق رضا الزبائن .
- العمل على تبني ثقافة القيادة التشاركية، التي تقوم على احترام وتقدير المرؤوسين، ومساندتهم وتبادل المعلومات معهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم المسؤولية، لما لها من تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية العمومية.
- العمل على خلق قادة يكونون بمثابة رموز في ذل الجهد، والعطاء، والمسؤولية، والكفاءة، العفة، والمرونة، حتى يكونوا عبرة يقتدي بها من طرف المؤسسة .
- ضرورة تطبيق ثقافة اتصال بناءة قائمة على توفير مختلف وسائل الاتصال اللازمة لانتقال وتبادل المعلومة بين جماعة، وخلق جو عمل بين يحمل معاً قيم الثقة، وحسن النية، والرغبة .
- المؤسسات الاستشفائية العمومية مدى توفير ظروف عمل مادية مناسبة، وإمكانات مادية حديثة، والأمن والسلامة المهنية في أداء المهام والأعمال بكفاءة وفعالية وهذا ما سيساهم في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
- جوب تبني ثقافة دعم وتشجيع متنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية، كوسيلة فعالة لإشباع الحاجات الفوقية للفرد حيث تكون جوانبها على توفير فرص للترقية والتطور لجميع حتى يتمكنوا من إشباع التقدير عن طريق المكانة الاجتماعية تحقيق الذات. بالإضافة تطبيق التعويضات والمكافآت يمتاز بالاعتماد على الداخلية والخارجية، ويقدم المزيد من الامتيازات الوظيفية والاجتماعية، نطاق الخاص على الكفاءات والمهارات المتميزة، وبذلك يكون عامل الحفاظ على البشريته.

- ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بمختلف أنواعها، ولاسيما العدالة الإجرائية والجزائية، والأخلاقية التي تتمثل في حجم الاحترام والأدب الذي تبديه الإدارة للعاملين، ومدى مراعاة الإدارة في تعاملاتها مع العاملين لمشاعرهم وحفاظها على كرامتهم.
- المرؤوسين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية
- التطبيق الفعلي، مع ضرورة توفير قاعدة نفسية تمكن العامل من تطبيق أفكاره أي وف من تسلط القادة، ومنحه كامل الحرية والمسؤولية، وتشجيعه على ذلك من خلال مكافأته عن أفكاره الإبداعية، التي يمكن الاستفادة منها عند تطبيقها، والتي تساهم في زيادة مستوى تكار في المؤسسات الاستشفائية، وارتباط هؤلاء الأفراد المبدعون بالمنظمة.
- العمل على وضع كل شخص في وظيفة تتوافق ومؤهلاته الأمر الذي يسمح له بتقديم الإضافة لفريق عمله، وإمكانية تطوير أدائه نحو الأفضل بمرور الزمن، من خلال زيادة ابتكار طرق وأساليب جديدة في مجال عمله تكون أكثر فاعلية.
- تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض عن طريق الندوات وورش العمل، بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة و
- إدارة العليا للمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية عين الدفلى ب
- التنظيمية منحه أولوية قصوى، ما له من دور فاعل في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وبالتالي الحد من ديد المظاهر السلبية التي تعاني منها هذه المنظمات ك التسرب الوظيفي، والتأخر، والغياب، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة. أي الاعتماد على منهج الثقافة التنظيمية كأسلوب أعمق مشكلات القصور في تفاني لهم، من خلال تركيزه على القيم والأفكار التي يؤمنون بها، والتي لها تأثير كبير على سلوكياتهم وتصرفاتهم اتجاه
- م أننا كنا نرغب في القيام بدراسة مقارنة بين القطاع الصحي العمومي والخاص على مستوى بعض الولايات الوطنية، إلا أن العديد من الصعوبات الإدارية التي واجهنا تراخيص للقيام بتربص في هذه الولايات من جهة، ورفض القطاع الخاص : أخرى ال دون تحقيق ذلك العمومي بعين الدفلى.

كما كان ينوي الباحث إجراء الدراسة على جميع هيئات وأفراد القطاع الصحي للولاية، إلا أن
الصحية (150 هيئة صحية) التابعة لقطاع الصحة بولاية
عين الدفلى ع فئات واختصاصات الموارد البشرية من جهة أخرى
حقيق ذلك المبتغى وبذلك إسة على أعضاء هيئة التمريض : الأطباء
الأخصائيون، والأطباء العامون، وشبه الطبي، وأعاون الإنعاش والتخدير، والقابلات، العاملة ب
الاستشفائية العمومية الأربعة على مستوى الولاية.

بدا على ما سبق، نقترح بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلا :

- آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها في منظمات الأعمال: دراسة مقارنة بين منظمات
- أبعاد الثقافة التنظيمية : في منظمات متباينة (/) .
- أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي.
- دور ثقافة التمكين في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية.
- ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة.
- الثقافة التنظيمية في تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب

- 1- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997.
- 4- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، لدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 7- ادجار هـ. شاين، ترجمة محمد منير الصبحي و محمد شحاته وهبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 8- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 9- الكسندر هيام، تحفيز الموظفين و مكافأاتهم، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
- 10- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع)، ياسين للخدمات الطلابية، عمان، 1996.
- 11- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 12- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 15- جوزايا رويس، ترجمة الأنصاري احمد حسن، فلسفة الولاء، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2002.

- 16- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، تعريب و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 17- حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.
- 18- حسين احمد الطراونة و آخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 19- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 20- حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 21- حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 22- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 23- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 25- نسا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 27- نسا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 29- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 30- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 31- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 32- سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجيا التوافق المهني للعامل دراسة ميدانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2006.
- 33- سليمان خلف الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007.
- 34- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2006.
- 35- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
- 36- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، 2005.
- 37- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- 38- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2010.
- 39- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 40- صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- 41- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 42- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 43- عايدة سيد خطاب، العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
- 44- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- 45- عبد الرحمان احمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
- 46- عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، تأليف جيمس هيجنز، ترجمة إصدارات بيميك، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- 47- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 48- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 49- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2007.
- 50- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 51- عمر وصفي عقيلي و فيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 52- فاروق عبده فليح و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 53- فتحي احمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 54- فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 55- فيليب اتكسون، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، سلسلة إصدارات بيمك، مصر، 1996.
- 56- جدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 57- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 58- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الجزء الأ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 59- محمد الصيرفي، لسلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 60- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009.
- 61- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، دار مكتبة حامد، عمان، 2006.
- 62- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

- 63- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 64- محمد سروري الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، 2012.
- 65- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 66- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي - راسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 67- محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، 2006.
- 68- محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 69- محمد قاسم القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 70- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 71- محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 72- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 73- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 74- مرغاد لخصر ورايس حدة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ايتراك للطباعة، القاهرة، 2006.
- 75- معن يحيى الحمداني، الأمن و السلامة الصناعية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 76- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
- 77- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2003.
- 78- ناصر محمد العديلي، لسلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- 79- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 80- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

81- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

82- يوسف حبيب الطائي و هاشم فوزي العبادي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2- الأطروحات

1- عياشي بن زروق، الرضا الوظيفي ودافعية الانج لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.

2- اونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004.

3- حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل: دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج بباتنة، لمروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011.

4- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة عمان، 2006.

5- رائده عمر مصطفى ابو زيادة، الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة اربد ودورها في أدائهم الوظيفي من جهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (نموذج مقترح لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة اربد، 2010.

6- رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

- 7- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، جامعة عمان، الأردن، 2006.
- 8- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 9- صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقامته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 10- ضحى فائق عبد الحليم الحديد، المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، 2003.
- 11- عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2012.
- 12- عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.
- 13- عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز ال سعود، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام: دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

- 14- عبد الله بن عطية الزهراني، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية -
سة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة- ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة
الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.
- 15- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه
في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- 16- فائزة رويم، الية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء
التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديموقراطية - دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة
بمدينة ورقلة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس الصناعي، جامعة ورقلة، 2013.
- 17- فريدة زيني، الولا، التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة
مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر- المغرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة
حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2014.
- 18- محمد هادي هايف الحويلة، الالتزام التديمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع
الأنماط القيادية لدى القادة الاكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه
غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اريد، 2006.
- 19- مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء
وبالرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق و
ريف دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة دمشق، 2009.
- 20- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي: دراسة
بالة شركة سونطراك قسم الإنتاج شمال، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- 21- منير خالد عباس، أثار أنماط القيادة الإدارية في الولا، التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات
الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية
الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.

22- نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.

23- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية - دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2011.

3- المجالات والدوريات

1- أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، السنة 21، العدد 78، سبتمبر 1999.

2- ايمان صبحي جودة و رندة سلامة اليافي، العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وضموضه، وبعض المتغيرات الديموقراطية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 14، العدد 03، سبتمبر 2007.

3- در كريم ابو تايه، ر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة نصف سنوية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 20، العدد 02، جوان 2012.

4- تقيّة محمد المهدي، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلة نصف سنوية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 05، 2011.

5- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة دمشق المجلد 28، العدد 02، 2012.

6- حنان عبد الرحيم الأحمدى، المحددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 34، العدد 4، 2006.

- 7- خضير نعمة و آخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلة شهرية، عمان، العدد 31، 1996.
- 8- راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، مجلة سداسية، جدة، المجلد 13، العدد 01، 1999.
- 9- زياد المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة سداسية، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، المجلد 30، العدد 01، 2003.
- 10- زياد يوسف المعشر، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة، لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة نصف سنوية، جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001.
- 11- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، المجلد 04، العدد 04، 2008.
- 12- سعد بن عبد الله الكلابي، غموض وتعارض الأدوار الوظيفية: استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 02، مايو 2008.
- 13- سليمان ابراهيم الحوري، وليد مجلي العواودة، محمد أمين حسن عابدين، أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية، مجلة الإداري، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، السنة 34، العدد 130، سبتمبر 2012.
- 14- سليمان فارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة سداسية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- 15- سهى مصطفى حامد، دارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، مجلة فصلية، جامعة بغداد، العدد 91، 2009.

- 16- شاكِر جَار الله الخسالي، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي؛ أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية-، مجلة سداسية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 06، العدد 01، 2003.
- 17- شاكِر جَار الله الخسالي وإياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، مجلة نصف سنوية، جامعة البترا، عمان، المجلد 13، العدد 01، 2009.
- 18- صالح بن معاذ المعيوف، اثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفين في القطاع العام السوري، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلة فصلية، جامعة الكويت، المجلد 28، العدد 107، 2002.
- 19- صبري محمد نجيب، اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، مجلة نصف سنوية، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 19، العدد 01، يناير، 1997.
- 20- عايض شافي الاكليبي، التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، مجلة فصلية، جامعة القاهرة، المجلد 13، العدد 02، ابريل 2012.
- 21- عبد الحميد محمد العباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 32، العدد 4، 2004.
- 22- عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 35، العدد 02، سبتمبر 1995.
- 23- عبد الكريم سكر، أثر قواعد العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، المجلد 08، العدد 03، 2012.
- 24- بد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.

- 25- عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مجلة نصف سنوية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2004.
- 26- عدنان إبراهيم الأوسي، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة الإرشادية والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة دورية نصف سنوية، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- 27- توب بن ارشيد العديم، مبادئ القيادة والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن، مجلة الإداري، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، السنة 29، العدد 108، مارس 2007.
- 28- عويذة سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة فصلية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد 33، العدد 4، 2005.
- 29- فهمي خليفة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتمة للبحوث، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمة، المجلد 20، 04 2005.
- 30- فهمي خليفة صالح الفهداوي و نشأت احمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلة نصف سنوية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 24، العدد 02، ديسمبر 2004.
- 31- د يوسف عبد الرحمن و سمية عباس مجيد، ا لة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة 35، عدد 91، 2012.
- 32- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري- دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة سنوية، جامعة سطيف، العدد 07، 2007.
- 33- محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة سداسية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد 02، 2008.

- 34- محمد ذيب المبيضين و محمد احمد الطراونة، التمكين الإداري في سلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة نصف سنوية، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 38، العدد 02، 2011.
- 35- محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلة فصلية، جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001.
- 36- محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة لتحويلية على المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 05، العدد 01، 2009.
- 37- منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة فصلية، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 2، 2009.
- 38- وسى بن محمد الكردي، خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، دورية الإدارة العامة، مجلة فصلية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 52، العدد 04، سبتمبر 2012.
- 39- نماء جواد العبيدي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة فصلية، جامعة تكريت، المجلد 08، العدد 24، 2012.
- 40- هبة فؤاد علي إسماعيل، اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد رقم 47، العدد 71.

4- القواميس والمعاجم

-يوسف محمد رضا ,معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة, بجم فباني في اللغة العربية, مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2006.

5- المداخلات

1- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور -دراسة استطلاعية -، داخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11-14 /2004.

2- عبد المحسن نعساني، اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة و الحكومية في الوطن العربي، القاهرة 12-12 مارس، 2002.

3- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002.

6- القوانين والمراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم 140-07 02 1430 27 ابريل 2009.

7- المراجع الالكترونية:

:

http://www.sony-mea.com/pressrelease/asset/412460/section/corporatepressreleases?site=hp_ar_ME_i

1 – Les Livres :

- 1- Alain Beltran et Michele Ruffat, **culture d’entreprise et histoire**, les éditions d’organisation université, Paris, 1991.
- 2- Alain Chauvet, **Méthodes de Management**, Les Editions d’Organisation, Paris, 2000.
- 3- Barabel Meier, **Manageor : les meilleurs pratiques de management**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010.
- 4- Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion Des Ressources Humains : Pilotage Social et Performances**, 06 édition, DUNOD, Paris, 2005.
- 5- Claude Levy-Leboyer, **La Motivation dans l’Entreprise Modèles et Stratégies**, 02^e édition, Edition d’organisation, Paris, 2003.
- 6- Claude Lévy-Leboyer et Claude Louche et Jean-pierre Rolland, **RH : les apports de la psychologie du travail**, Management des Organisations, édition d’organisation, Paris, 2006.
- 7- Don Hellriegel et John-W Slocum, **Management Des Organisations**, 02^e éditions, De Boeck, Paris, 2006.
- 8-Don Hellriegel et autres, **Management des Organisations**, Edition De Boeck, université Bruxelles, 1992.
- 9- Eric Delavalée et Elsa Joly et Anne Yoldjian, **la culture d’entreprise pour manager autrement –urmonter les résistances culturelles-**, Edition d’Organisation, Paris, 2002.
- 10- Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, **Gestion Des Ressources Humaines**, Pearson Education, Paris, 2004.
- 11- Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, **Gestion Des Ressources Humaines**, Gualino éditeur, Paris, 2006.
- 12- Frank. Bournois et autres, **RH Les Meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120**, édition d’organisation, Paris, 2007.
- 13-Frédérique Alexandre et autres, **Comportement Humains et Management**, Pearson éducation, Paris, 2003.
- 14-Geert Hofstede, **Vivre dans un Monde Multiculturel : Comprendre Nos Programmation Mentales**, les éditions d’organisation, Paris, 1994.

- 15- Gerry Johnson et Kevan Scholes et Richard Whittington et Frederic Fréry, **stratégique**, 7^e édition, Pearson Education, Paris, 2005.
- 16- Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Management et Economie des Entreprises**, 9^e édition, édition Dalloz, Paris, 2008.
- 17-Jean Fleury, **la culture- thèmes et débat** , Bréal édition, 2^e édition, France, 2008.
- 18- Jean Rierre Taieb et Françoise Le Huerou, **La Masse Salariale : Technique De Calcul et Stratégies D'évolution**, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 19- Jeffry Liker, **Le Modele Toyota- 14 Principes Qui Feront La Réussite de Votre Entreprise**, Pearson Education, Paris, 2008.
- 20-John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. osborn, Claire de billy, **Comportement Humain et Organisation** , 3^e Edition, Editions du Renouveau Pédagogique, Québec, 2006.
- 21- Jean-Pierre Helfer et Michel Kalika et Jacques Orsoni, **Management Stratégie et Organisation**, 4^e édition, Vuibert, Paris , 2002.
- 22-Jaques Rojot et Patrice. Roussel et Christiane Vanden Berghe, **Comportement Organisationnel : Théories des organisations, Motivation au Travail, Engagement Organisationnel**, De Boeck, Paris, 2009.
- 23- John. schermerhorn et James. Hunt et R.ichard Osborn, **Comportement Humain et Organisation**, village mondial, Paris, 2002.
- 24- Khelassi Réda, **l'économie d'entreprise contemporaine**, édition houma, Alger, 2010.
- 25- Lean Lachman, **Le financement des Stratégies de L'innovation**, Economica, 1993.
- 26-- Maurice Thévent et autres, **Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2^eédition, PEARSON Education, Paris, 2009.
- 27-Michel Barabel, Olivier Meier, « **Manageor** », Edition Dunod, Paris, 2006.
- 28- Nicolas Journet, **La Culture de l'Universel au Particulier**, Edition sciences Humaines, Auxerre, France, 2002.
- 29-Olivier Devillard et Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique – efficacité et performance collective-**, Dunod, Paris, 2008.
- 30- Philippe Schewebig , **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL, Paris, 1991.
- 31- Pierre Fayard, **le reveil du samourai : culture et stratégie japonaise dans la société de la naissance**, Dunod, Paris, 2006.

- 32- Pierre Louart, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, Edition Daloz, Paris, 1999.
- 33- Rudolf BrenneMan et Sabine Sépari, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.
- 34- Samir trigui, **management et leadership ; le savoir-faire de la gestion moderne**, centre de publication universitaire, Tunis, 2004.
- 35- Sekiou et d'autres, **Gestion des ressources humaines**, 2eme édition, De Boeck université, Bruxelles, 2001.
- 36-Stephen Robbins, David DeCenzo, Philippe Gabilliet, **Management: L'essentiel des concepts et des pratiques**, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 37- Stephen Robbins, Timothy Judge, Philip Gabilliet, **Comportements Organisationnels**, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 38- Tom Peters, **Fabriquer Le Futur, L'imaginaire au Service de L'innovation**, Dunod, Paris, 1993.
- 39- Wagner and Hollenbeck, **management of organizational behaviour**, prentice hall, new jersey, 1992.

2- les thèses :

- 01-Mustapha Bettache, **les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée en milieu hospitalier québécois**, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre ès sciences (M.Sc) en relation industrielles, Université de Montréal , 2000.

3- Les Articles:

- 1- Bruce Buchanan, **Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization**. Administrative Science Quarterly. 19, 1974.
- 2- Caroline Vahe-Hennequin, **Implication Organisationnelle et Structure en Réseaux**, Les Cahiers du C.E.R.G.O.R, N° 03/03, université Paris 1, 2003,
- 3- Gutiérrez-Martinez Isis, **L'implication organisationnelle des professionnels de TI**, revue française de gestion, 2006/9-10, N° 168-169.
- 4- Hassan Ballout, **Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: a study of Lebanese nurses**, Arab Journal of Administrative sciences, Vol 19, N° 01, 2009.

- 5- Hrebiniak Lawrence & Alutto Joseph, **Personal and Role related factors in development of Organizational Commitment**, Administrator Science Quarterly, vol 18, N04, 1972, p 555.
- 6- Marc Demery-Lebrun, **la Mesure de l'Implication professionnelle : un exemple de corpus en évolution**, HAL archives-ouvertes. Fr, 2007.
- 7- Michael P O'Driscoll & Donna M. Randall, **Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment**, Applied Psychology: An International Review, volume 48, Issue 02, 1999.
- 8- Organisation Mondiale de la Santé, **Liste mondiale de référence des 100 indicateurs sanitaires de base**, Version de travail 5, Genève, 17 novembre, 2014.
- 9- Prat dit Hauret Christian, **l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?**, Comptabilité-Contrôle- Audit, 2006/1 Tome 12.
- 10- Péoch Nadia et Ceaux Christine, **les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé...**, l'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au CHU de Toulouse, Recherche en soins infirmiers, 2012/1, N° 108.
- 11- Sonda Daoud Ben Arab et Sana Masmoudi Mardessi, **l'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? – une étude dans le contexte tunisien**, revue libanaise de gestion et d'économie, N° 06, 2011.

Les communications :

- 1- Brigitte Charles Pauvers et Dominique Peyrat Guillard, **L'Implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?**, XXIII ème congrès de l'AGRH, Nancy.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

المدرسة العليا للتجارة

استمارة دكتوراه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد(ة) المحترم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،

تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان:

«الثقافة التنظيمية و أثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصحة

—دراسة حالة قطاع الصحة بولاية عين الدفلى—

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بالمدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

يرجى التفضل بملي فقرات الإستبانة، علما بأنه سيتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة ولغايات البحث العلمي وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في عملية تحليل هذه المعطيات.

وتفضلوا بالقبول مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: زبير محمد

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة () في كل مربع يتفق مع حالتك الشخصية:

- عين الدفلى مليونة خميس مليونة
- السلك الذي تنتمي إليه:
- أعوان التخدير و الإنعاش القابلات
- 30 30 40 40 50
- 50 60 60
- 10 05 5 10
- 10 15 15 20 20
- الراتب الشهري (بالسنتميم): 03 ملايين 03 06 مليون
- 06 مليون 09 مليون 09 12 مليون 12 مليون فأكثر

ثانيا: الثقافة التنظيمية:

غير	غير					
						I- أهداف المؤسسة الاستشفائية:
						01 شعار المستشفى هو صحة وراحة المريض قبل كل شيء.
						02 يهدف هذا المستشفى إلى توفير رعاية صحية ذات جودة عالية لمرضاه.
						03 تعمل إدارة المستشفى على رفع الروح المعنوية و الرضى الوظيفي لموظفيها.
						04 تتميز أهداف القسم الذي اعمل فيه بالوضوح.
						05 يتم قياس فعالية أدائي بمدى تحقيقي لمجموعة من الأهداف التي يحددها رئيسي.
						II- احترام و تقدير الأفراد:
						06 يعطيني رئيسي الوقت الكافي للاستفسار عن أمور العمل وتبادل .
						07 يعمل رئيسي على تشجيعي في العمل بكافة السبل.
						08 أشارك مع رئيسي في وضع جداول زمنية للأعمال التي يجب تأديتها.

					09	هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل.
					10	اخضع لرقابة مستمرة من طرف رئيسي عندما أقوم بعملتي.
						-III :
					11	توفر لي إدارة المستشفى سبل و وسائل الاتصال الجيدة مع زملائي
					12	جماعة العمل في سهولة ويسر.
					13	هناك علاقة ثقة و احترام تجمع بيني و بين أعضاء جماعة عملي.
					14	أشعر بالارتياح عندما أعمل مع زملاء من سني و مؤهلي.
					15	أناقش مع زملائي في العمل أي قرارات إدارية من شأنها الإضرار بتماسك الجماعة التي انتمي إليها.
						-IV- الدعم و التشجيع :
					16	تعمل الإدارة على توفير جميع التجهيزات والمعدات والوسائل الطبية اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة.
					17	تعمل الإدارة على توفير ظروف عمل مناسبة من (نظافة، تدفئة، تبريد،
					18	ألقاضه والعلاوات التي أتحصل عليها تتوافق مع المجهودات التي ابذلها.
					19	يوفر لي المستشفى الذي أعمل به فرص للترقية في رتبتي الحالية.
					20	يوفر لي المستشفى الذي اعمل به فرص الحصول على برامج تدريبية وتكوينية.
						-V :
					21	.
					22	ألتزم باحترام جميع الأنظمة و التعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى.
					23	ألتزم بأداء مهامي والأعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة.
					24	تلتزم الإدارة بتنفيذ العقوبات المحددة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للمستشفى
					25	يلتزم رئيس المصلحة بتوزيع الأعمال بعدالة على مختلف الموظفين
						-VI :
					26	لدي رغبة كبيرة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملي.
					27	يسمح رئيسي بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل.
					28	يمنح لي رئيسي كامل الحرية في أداء أعمالي بالطريقة التي أراها
					29	وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي.
					30	تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تدريبية.
					31	اشعر بتحسن مستمر في أدائي مع مرور الزمن بسبب زيادة خبراتي.

ثالثاً: الولاء التنظيمي:

غير	غير					
						32 لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المستشفى.
						33 أظهر لأصدقائي أن هذا المستشفى مهم و يستحق بأن يعمل الشخص فيه.
						34 اشعر بالانتماء للمستشفى الذي اعمل به.
						35 إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذا المستشفى لكي أحتفظ بعلمي فيه.
						36 هناك تشابه بين قيمي الشخصية والقيم التي يتبناها المستشفى.
						37 والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذا المستشفى.
						38 غير ستعد للعمل في أي مؤسسة استشفائية أخرى طالما نوعية .
						39 عمل به يدفعني بذل قصارى جهدي لأداء العمل المسند
						40 أشعر بالسعادة والارتياح بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذا المستشفى الذي أفضله على سائر المستشفيات.
						41 أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذا المستشفى على المدى البعيد.
						42 بقائي بهذا المستشفى سيضيف إليه الكثير.
						43 أي تغيير في وضعي الحالي يجعلني أفكر به.
						44 اتفق مع سياسات المستشفى المتعلقة بشؤون العاملين.
						45 قرار عملي بهذا المستشفى كان قرارا في محله.
						46 في الواقع يهمني جدا سمعة هذا المستشفى ومدى تحقيقه لأهدافه النهائية.

(02)

المحكمن للاستبيان

المدرسة الوطنية للصحة	سايجي عبد الحق	01
	الهاشمي مقراني	02
جامعة خميس مليانة	خنير محمد	03
	تقية محمد المهدي حسان	04
	نوري منير	05
	جنينة عمر	06
	عيواج مختار	07
		08
	بلكبير بومدين	09

الملحق رقم (03)

قائمة بعض الدراسات والأبحاث التي اعتمدت على مصطلح الولاء كترجمة لكلمة Commitment

- 1- مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالولاء التنظيمي والأداء وبالرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق و ريف دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة دمشق، 2009.
- 2- منير خالد عباس، أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 3- عبد السلام مسعود محمود هندر، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2012.
- 4- فائزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديموقراطية - دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس الصناعي، جامعة ورقلة، 2013.
- 5- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر - المغرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2014.
- 6- سوزان أكرم سلكان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، 2006.
- 7- سحر فائق عبد الحمليم الحديد، المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، 2003.
- 8- سليمان خلف الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2007.
- 9- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2003.