

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط"

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

في علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ الدكتور:

ميلود بكاي

المشرف المساعد : حسين بن سليم

إعداد الطالب الباحث:

أحمد سويسي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أد/حسان هشام
مشرفا و مقرا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أد/ميلود بكاي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د/خالدي مسعودة
ممتحنا	جامعة الاغواط	أستاذ التعليم العالي	أد/حفصة جراي
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د/زيزاح سعيدة
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د/النوري محمد
مشرفا مساعدا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د/حسين بن سليم

السنة الجامعية (2018/2017)

إهداء...

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه وسلم.

اهدي هذا العمل إلى من كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى ، إلى والدي الكريم حفظه الله ورعاه والذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديرا ووفاء....

إلى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية ، وإلى جميع إخوتي وأخواتي...، وإلى الزوجة الكريمة التي صبرت علي ودعمتني في إعداد هذا العمل وإلى جميع أولادي كل باسمه ، كما لا أنسى الأستاذ والمعلم بن ثابت بن حرز الله بمدرسة الفلاح القرآنية الذي تلقيت منه أولى خطوات العلم توجيهها وتقديرا وإلى جميع الأصدقاء وإلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة..

الطالب الباحث أحمد سويسي

تشكرات...

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث ، والذي يسر لي من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم والاعتبار ، لإتمام هذا البحث ، فالشكر أولاً لله وحده ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بكاي ميلود ، لتفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث ، فشكراً لك أستاذي على نصحك و تواضعك وصبرك ، كما لا أنسى الدور البارز والكبير والجهد المبذول من طرف المشرف المساعد الدكتور بن سليم حسين الذي كان ملتزماً بوقته و صبر معي وقدم لي كل ما ينبغي من توجيهات ونصائح ومراجع ،دون أنسى القائمين على مخبر إستراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر بجامعة الجلفة وذلك من خلال الجلسات التقييمية المقدمة والتي أفادتنا كثيراً ، واشكر الأستاذ محمد بن عزوزي الذي ساعدني كثيراً في تفرغ البيانات ، كما أوجه جزيل الشكر والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الوجود إلى كل من الأساتذة صادقي علي ، النوري محمد، طلحة البشير،بودالي بن عون، جرادى حفصة ،زيراح سعيدة ،بيقع الجيلالي على نصائحهم وتوجيهاتهم التي أنارت لي الطريق ودعمهم المتواصل ، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى القائمين على إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيلة بالاغواط ،ممثلاً بالسيد المدير و المدير الفرعي للموارد البشرية ، واشكر جميع العمال بالمؤسسة على تعاونهم.

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

الطالب الباحث أحمد سويسى....

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة ، ودراسة تأثير كل من ثقافة الإبداع بالمؤسسة وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعامل بهذه المؤسسة كذلك تم التطرق إلى كل ثقافة التحفيز وثقافة المشاركة في صناعة القرار والتي رأى الباحث ان لها تأثيرا على الولاء التنظيمي للفرد داخل المؤسسة ، كذلك تم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تشكل الولاء التنظيمي للمؤسسة ، وتم التوصل إلى ان للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة.

Abstract:

The purpose of this study is to try to identify the impact of the organizational culture on the organizational loyalty of the employees of the institution. This study was conducted in the public hospital in Laghouat. In this study we tried to identify the importance of organizational culture in this institution. And the culture of participation in decision-making, which the researcher saw as having an impact on the organizational loyalty of the individual within the institution, and also touched on the most important dimensions that constitute loyalty to Lemme Foundation, was reached that the organizational culture of influence on organizational loyalty to the employees of this institution.

الفهرس

الإهداء

التشكرات

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ-هـ مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

07 تمهيد

08 1. تحديد الإشكالية.....

10 2. تحديد الفرضيات.....

11 3. تحديد أسباب اختيار الموضوع.....

12 4. أهمية وأهداف الدراسة.....

13 5. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....

19 6. الدراسات السابقة.....

35 7. المقاربة السوسولوجية.....

38 8. صعوبات الدراسة.....

40 خلاصة.....

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مفاهيم حول الثقافة.....
43	المطلب الأول: الثقافة وتطورها التاريخي.....
45	المطلب الثاني: أهم خصائص الثقافة.....
48	المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة وعناصرها.....
53	المطلب الرابع: أهمية القيم والأخلاق بالمنظمة.....
56	المبحث الثاني: الجانب التاريخي الخاص بالثقافة التنظيمية.....
56	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
58	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
61	المطلب الثالث: أهمية الثقافة الفرعية بالمنظمة.....
63	المطلب الرابع: أهم نظريات الثقافة التنظيمية.....
65	المبحث الثالث: عناصر ومركبات الثقافة التنظيمية.....
65	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وسماتها.....
68	المطلب الثاني: أهم مركبات الثقافة التنظيمية.....
71	المطلب الثالث: مظاهر الثقافة التنظيمية.....

75المطلب الرابع:حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها
79المبحث الرابع:أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
79المطلب الأول:أنواع الثقافة التنظيمية
82المطلب الثاني :مستويات الثقافة التنظيمية
85المطلب الثالث:وظائف الثقافة التنظيمية
88المطلب الرابع:أهمية الثقافة التنظيمية
92المبحث الخامس : التغيير الثقافي بالمؤسسة
92المطلب الأول:مفهوم التغيير الثقافي
96المطلب الثاني:مقاومة التغيير الثقافي
100المطلب الثالث:مراحل عملية التغيير الثقافي وعوامل فشله
105المطلب الرابع : التغيير الثقافي والقيادة
108المبحث السادس : جدلية التنوع الثقافي بالمؤسسة
108المطلب الأول:مفهوم التنوع الثقافي
111المطلب الثاني:إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل
114المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي
116المطلب الرابع : التنوع الثقافي و أساليب الموائمة بين الثقافات
119خلاصة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

121	تمهيد.....
122	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.....
122	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
126	المطلب الثاني: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي.....
130	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي.....
132	المطلب الرابع: أهمية الولاء التنظيمي.....
134	المبحث الثاني: أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
134	المطلب الأول: أنواع الولاء التنظيمي.....
137	المطلب الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي.....
140	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي.....
143	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....
146	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وسياساته.....
146	المطلب الأول : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
149	المطلب الثاني: إستراتيجيات الولاء التنظيمي.....
151	المطلب الثالث: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....
154	المطلب الرابع: أهم نظريات الولاء التنظيمي.....

158المبحث الرابع:متغيرات حول الولاء التنظيمي
158المطلب الأول:تشجيع الإبداع بالمؤسسة
162المطلب الثاني:دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
165المطلب الثالث:المشاركة في صناعة القرارات
168المطلب الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
172المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة
172المطلب الأول: تأثير الولاء التنظيمي على الأداء
175المطلب الثاني: تأثير الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
178المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين
180المطلب الرابع:تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
184 خلاصة

الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

186تمهيد
187المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر
187المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية
194المطلب الثاني: أقسام المؤسسات الصحية في الجزائر
199المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى وشرحه

206المبحث الثاني:تحديد مجال الدراسة.
206المطلب الأول:المجال المكاني.
207المطلب الثاني:المجال الزمني.
209المطلب الثالث:المجال البشري.
210المبحث الثالث: مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
210المطلب الأول:الدراسة الاستطلاعية.
212المطلب الثاني :المنهج المستخدم.
214المطلب الثالث:إستمارة الإستبيان.
216المطلب الرابع: أسلوب اختيار عينة الدراسة.
219المبحث الرابع:تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.
219المطلب الأول:متغير الجنس.
221المطلب الثاني:متغير المستوى التعليمي.
223المطلب الثالث:متغير الحالة الاجتماعية.
225المطلب الرابع:متغير الاقدمية بالمؤسسة.
227المطلب الخامس :الوضعية الحالية بالمؤسسة.
229 خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات و نتائج الدراسة

231	تمهيد
232	المبحث الأول: تفسير معطيات الفرضية الأولى
232	المطلب الأول: تثمين الجهود بالمؤسسة
238	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وعلاقتها بالموظف
244	المطلب الثالث: سلوك الموظف اتجاه مؤسسته
249	المطلب الرابع: طبيعة الإجراءات الإدارية بالمؤسسة
255	المطلب الخامس : علاقة الموظف بالمؤسسة
263	المبحث الثاني: تفسير معطيات الفرضية الثانية
263	المطلب الأول: تكوين وتحفيز العمال بالمؤسسة
269	المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على استقرار العامل بالمؤسسة
275	المطلب الثالث: الترقية والأداء
281	المطلب الرابع: القيم الأخلاقية داخل المؤسسة
287	المطلب الخامس : استقرار الموظف بالمؤسسة
296	المبحث الثالث: تفسير معطيات الفرضية الثالثة
296	المطلب الأول: المشاركة في صناعة القرار
302	المطلب الثاني: أساليب صنع القرارات الإدارية بالمؤسسة

308المطلب الثالث: أهمية العمل ضمن فريق وعلاقة العامل بمؤسسته.....
314المطلب الرابع: علاقة الرئيس بالمرؤوسين.....
320المطلب الخامس : أثر الحوافز على ولاء العاملين بالمؤسسة.....
328استخلاص النتائج العامة للدراسة.....
331التوصيات والاقتراحات.....
333خاتمة.....
336المراجع.....
354الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
72	نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة	01
74	كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها	02
103	مراحل التغيير الثقافي	03
128	مراحل تطور الولاء التنظيمي	04
200	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاعواط	05
219	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
222	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
224	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	08
226	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	09
228	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية	10

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
209	تعداد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط.	01
218	حجم العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة.	02
219	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	03
221	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
223	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	05
225	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	06
227	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية.	07
232	تشجيع المؤسسة على الأفكار الجديدة وعلاقته بمضاعفة الجهد.	08
235	وجود تفكير إبداعي وعدم الشعور بالانتماء ضمن بيئة العمل.	09
238	وضوح أهداف المؤسسة وقناعة الموظف بعمله الحالي.	10
241	العمل ضمن فريق لديه روح المبادرة والاستمرار بالمؤسسة.	11
244	رغبة الموظف بالقيام بأعمال عالية المخاطر وبذل الجهد لتطور المؤسسة.	12
246	السعي إلى تجديد الأفكار والشعور بمشاكل المؤسسة.	13
249	عدالة الإجراءات الإدارية واعتبار المؤسسة من أفضل المؤسسات.	14
252	المكافآت الممنوحة للعامل وعلاقتها بمدى انجاز العمل بالمؤسسة.	15
255	ثقة الموظف بنفسه وبزملائه واهتمامه بحل مشاكل المؤسسة.	16
258	تخصيص الموظف وقتا لمشاريعه الخاصة وعلاقته بالبقاء بالمؤسسة.	17
264	الاهتمام بتكوين العمال من أجل مضاعفة الجهد لتطوير المؤسسة .	18
266	الأجر كمحفز وعلاقته بالشعور بعدم الانتماء.	19
269	علاقة التعويضات المقدمة بالبقاء بالمؤسسة.	20
272	تقاضى الراتب في آجاله وعلاقته بتغيير المؤسسة.	21
275	المساواة في الترقية للعاملين وتمسكهم بالبقاء في المؤسسة.	22
278	موضوعية التقييم في الأداء وعلاقتها بانجاز العمل بالمؤسسة.	23
281	طريقة تقييم الأداء وعلاقتها بقناعة الموظف بعمله.	24
284	الشعور باهتمام الرئيس وتقديره وعلاقتها بالاحترام والأخلاق داخل المؤسسة.	25

287	شكر العمال وتقديرهم ومدى تأثرهم بترك المؤسسة.	26
290	توفر وسائل الراحة والأمان وعلاقتها بالحرص على الاستمرار بالمؤسسة.	27
296	مشاركة العمال في صناعة القرار وعلاقتها بتطور المؤسسة.	28
299	مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء لها.	29
302	الأسلوب المركزي في صناعة القرارات وعلاقته بعدم الشعور بالانتماء.	30
305	التفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين وعلاقتها بالافتخار بالمؤسسة.	31
308	شعور العامل انه ضمن فريق عمل ومدى تحلي المسؤولين بصفات أخلاقية.	32
311	غياب المعلومات لصنع القرار و وعدم وجود بديل آخر لتغيير العمل.	33
314	مشاركة الفرد في تسيير المؤسسة وحرصه على الاستمرار والبقاء فيها.	34
317	تدخل الرؤساء في أعمال المرؤوسين ومدى الاختلاف في قيم المؤسسة.	35
320	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة.	36
323	الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء وعدم ترك المؤسسة.	37

مقدمة

إننا نعيش في عالم يتميز بالسرعة والتغير على المستوى العام، فقد كان لهذه التغيرات تأثير على النتائج المتوقعة لمختلف جوانب الحياة، ونتيجة ما أحدثته العولمة من جعل العالم في حلقة صغيرة تتشابك فيها العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى، وتعتبر المنظمات الإدارية بصفة عامة والصحية بصفة خاصة غير مستثناة من هذا التغير، ونجاحها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشري فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، ونتيجة هذا التطور برزت عدة مفاهيم إدارية حديثة كان لزاما على القائمين والمهتمين بشؤون الإدارة تفعيلها في المؤسسات الإدارية و الخدماتية لاسيما المؤسسات الصحية منها، ومن هنا جاء مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها هام في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، فاهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية راجع لكونها تحتوي على قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات ومعتقدات، حيث تؤثر على توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والكفاءة في الأداء.

و نجاح المؤسسات الصحية ومدى تحقيقها لأهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، فلا بد من ضمان ولائه وشعوره بالانتماء اتجاه مؤسسته ومدى قدرته على تحمل المسؤولية اتجاهها، وبالتالي التوافق بين أهدافه وأهداف المؤسسة.

فالولاء التنظيمي يعتبر في حد ذاته هدفا تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه وتحقيقه وغرسه في نفوس العاملين، فلكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات البشرية التي يمكن من خلالها استغلال كفاءة الأفراد في تحقيق الهدف العام.

فالمؤسسات التي يتميز عمالها بدرجة قوية وعالية من الولاء التنظيمي، هي مؤسسات ذات كفاءة عالية، وبالتالي يمكن ان تحقق نتائج ايجابية وأداء عالي من طرف

موظفيها، وهذا هو المطلب الأساسي التي تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه ، وعلى وجه الخصوص فإن المؤسسات الاستشفائية الصحية وفي ظل هذه التحديات صارت بحاجة ماسة إلى تطوير قدرات الموارد البشرية ، وهذا لزيادة كفاءته وتحقيق مستوى عال من المرودية و اكبر قدر من الولاء.

والجزائر تعتبر من الدول العربية والعالمية التي سعت ولازالت تسعى إلى عملية الإصلاح التي شملت مختلف القطاعات ، ويعتبر قطاع الصحة من بين القطاعات التي تعول عليها الحكومة للنهوض بالبلاد نحو العالمية والحق بالركب فهو من بين أهم مقومات التنمية المحلية والدولية فقد شملت العملية عدة نقاط من بين تطوير أساليب العمل الإدارية والفنية المتبعة وعادة تأهيل العمال ، وتحسين جودة الخدمات الصحية بما يضمن راحة المريض بالدرجة الأولى وهذا الأمر يتوقف على كفاءة الموارد البشرية في التسيير و دور الرئيس والمدير الذي يعتبر قائد يسعى إلى غرس القيم الثقافية الايجابية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولذلك يؤكد علماء الإدارة أن المدير هو العنصر المحرك وباعث الحياة في كل عمل فكفاءة أداء المدير هي التي تحدد استمرار نجاح أي عمل¹.

فالثقافة التنظيمية تمارس عدة وظائف للمنظمات الإدارية حيث أنها تترك أثرا على سواء بالسلب أو بالإيجاب على العاملين بالمؤسسة من خلال شعورهم بالرضا والتعاون والولاء لها فقد عرف الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا وعناية خاصة فهو من بين أهم العناصر التي تمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وهذا الأمر يتجسد كذلك من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والتحفيز والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار ، و زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة وتطوير قدراتهم من اجل ضمان بقائهم واستمرار المؤسسة ، فالعلاقة هنا هي علاقة تبادلية تتمثل في شعور العاملين بالولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة وما تقدمه هذه الأخيرة من ولاء أيضا لعمالها ، فالولاء التنظيمي هنا يتأثر بعدة عوامل مهمة منها كجماعة العمل والمناخ

¹ بن سليم حسين، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص02.

الداخلي والحوافز التي تساهم في توجيه سلوكات الأفراد وهو ما يزيد من مستوى أدائهم ويقوي علاقتهم بالمؤسسة وبالتالي ارتباطهم الكبير بها نتيجة زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بها.

وإذا أردنا معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي فإن الأمر يتوقف على تفسير العلاقة القائمة بين المؤسسة والعامل بحيث يشمل على تشمله الرضا والقبول والتوافق بين أهداف الفرد وقيم المؤسسة ، دون أن نغفل الدور الكبير الذي يبذله العامل ورغبته في تقديم أفضل الإمكانيات لهذه المؤسسة ، حيث يتجسد ذلك في حبه وشعوره بمواصلة العمل بها والاستمرار من اجل تحقيق أهدافها.

فالمؤسسة التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية هي التي ينتج عنها أفراد يتميزون بالانتماء القوي والالتزام اتجاه المؤسسة ، وهذا ما يقودنا إلى التأكيد على ان قوة ثقافة هذه المؤسسة إنما هي نتيجة القيم والأعراف السائدة بها التي ينطوي تحت كل العمال ، مما يزيد من خلاصهم ووفائهم لها ، فالعملية هنا تحدث نتيجة التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

فالفرد ككيان داخل أي مؤسسة هو عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس ، لذا فهو يعتبر المحرك الأساسي والاهم لها حيث يشمل النواحي النفسية والاجتماعية التي توجه سلوكه ، فالأمر لا يتوقف على مدى تطبيق والالتزام بالمبادئ التنظيمية وإنما أيضا يشتمل على المبادئ الإنسانية ، فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة ليس غريبا أو عابرا، إنما هو من أصعب المواضيع التي يواجهها الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، فعلى الرغم من مجتمعاتنا مشبعة بالقيم الصحية ، إلا أن طريقة تطبيقها غير واضحة .

ولقد كان للدراسات والأبحاث لاسيما الحديثة منها وما بذله جهابذة الفكر الإنساني للتوصل إلى تحديد نمط مناسب لتحديد قيمة هذا السلوك دورا بالغا في دراسة السلوك الخاص بالفرد فالتركيز على البعد الثقافي للأفراد داخل المؤسسة هو الذي يفرض على القائمين بشؤون الإدارة إلى إثبات فرضية ان أصل الظواهر السلوكية والاجتماعية للفرد هي

نتيجة الدور الذي تمارسه الثقافة التنظيمية من خلال القيم والأعراف واللغة والأساطير لحياة الفرد داخل المؤسسة.

أما بخصوص المنهجية المتبعة في هيكلة هذا البحث فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول ، والتي كانت عبارة عن ثلاثة فصول نظرية وفصلين للدراسة الميدانية ، حيث كان الفصل الأول يتناول الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى عرض الإشكالية الخاصة بالدراسة وفرضياتها ، وتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهدافه مع تحديد المفاهيم والمصطلحات ، ثم الدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية وصعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية وتم التطرق فيه إلى ستة مباحث ، حيث كان المبحث الأول يتعلق بمفاهيم خاصة حول الثقافة ، والمبحث الثاني تم عرض فيه الجانب التاريخي الخاص بالثقافة التنظيمية ، أما المبحث الثالث فكان يتناول عناصر ومركبات الثقافة التنظيمية ، و المبحث الخامس كان عن التغيير الثقافي بالمؤسسة ، في حين كان المبحث السادس يتطرق إلى جدلية التنوع الثقافي بالمؤسسة ، واختتم هذا الفصل بخاتمة.

والفصل الثالث كان بعنوان الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث قسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث ، حيث عالج المبحث الأول ماهية الولاء التنظيمي ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، بينما شمل المبحث الثالث على الولاء التنظيمي وسياساته ، المبحث الرابع متغيرات حول الولاء التنظيمي ، وأخيرا شمل المبحث الخامس تأثير كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة واختتم الفصل بخاتمة.

أما الفصل الرابع جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث قسم إلى أربعة مباحث فقدمنا في المبحث الأول بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجزائر،

ويعالج المبحث الثاني: المجال الخاص بالدراسة، بينما تناول المبحث الثالث: مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، أما المبحث الرابع: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين ليختتم هذا الفصل بخاتمة.

أما الفصل الخامس والأخير فقد تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى تفسير أهم المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى وفي المبحث الثاني قدمنا فيه تفسير لمعطيات الفرضية الثانية ، و في المبحث الثالث كذلك تناولنا تفسير لمعطيات الفرضية الثالثة ، لنصل إلى استخلاص أهم النتائج الخاصة بالدراسة وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن يستفاد منها في المستقبل من أجل إثراء البحث العلمي ثم اختتم هذا الفصل بخاتمة عامة وأهم المراجع المعتمدة في هذه الدراسة إضافة إلى الملاحق.

الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- تحديد الإشكالية.
- 2- تحديد الفرضيات.
- 3- تحديد أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية و أهداف الموضوع.
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- المقاربة السوسيولوجية.
- 8- صعوبة الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض فكرة الدراسة وذلك لمحاولة إعطاء نظرة واضحة لما يريد الباحث دراسته والوصول إليه، وتحديد الموضوع بدقة وإزالة اللبس والغموض حتى يستطيع الذين يطلعون عليه مستقبلا ، من فهم ما يحاول الباحث أن يدرسه بالضبط قصد تجنب الحكم المسبق للأفكار وسوء فهم المعلومات الواردة والتي تعتبر مهمة جدا بالنسبة للبحث ككل، حيث تعتبر بمثابة القاعدة التي سيبني عليها الباحث كامل مراحل بحثه اللاحقة، ونحاول في هذا الفصل الذي خصصناه للإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة عرض إشكالية الدراسة، وطرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي أجبنا عليها من خلال الفرضيات، مع تحديد أسباب اختيار موضوع الثقافة التنظيمية سواء منها الذاتية أو الموضوعية، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم حددنا المفاهيم والمصطلحات مع التعريفات الإجرائية وذلك حسب التوجهات العامة للبحث، كما ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الدراسات السابقة التي تتعلق بمجال الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وتوضيح الجهود البحثية المبذولة لتوضيح هذه المفاهيم، ونسعى من وراء الدراسات السابقة إلى تطوير منهجية الدراسة التي استخدمها الباحث للوصول إلى النتائج المرجوة للدراسة ، بالإضافة إلى استكمال مسيرة البحث العلمي من حيث انتهى إليه الآخرون ، وفي نهاية الفصل يعقب الباحث على الدراسات السابقة و أوجه التشابه بينها وبين هذه الدراسة ، وما تضيفه الدراسة من مساهمات جديدة في مجال الثقافة التنظيمية.

1-تحديد الإشكالية:

إن دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للمورد البشري داخل المؤسسة يعتبر احد أهم الجوانب التي اعتنى بها الفكر الإداري لا سيما ما تعلق بالسلوك الذي يشكله الأفراد ضمن هذه المنظمات التي تأثرت بفعل التغيير وما أفرزته التكنولوجيا من تغيير ، جعل منها مجالاً يمتاز بالتنوع الفكري والثقافي لاسيما في مجال تحقيق أهدافها(المنظمة)، وهذا بفعل الأحداث الكثيرة والمتراكمة نتيجة العراقيل الناجمة عن البيئة الخارجية التي تعرف بالاضطراب ،وبالحديث عن هذا وعن فاعلية المؤسسات ومدى ضمان بقائها ضمن هذا المجال الواسع والمتغير ، وبالضبط بالنسبة لدراستنا هذه التي أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ،حيث تعتبر هذه الأخيرة كمؤسسة فاعلة في المجتمع نتيجة ما تقدمه من خدمات لاسيما للمريض بالدرجة الأولى ، فانه يتوجب عليه البحث عن آليات وسائل تمكنها من الاستمرار والتميز ،فما يشهده قطاع الصحة اليوم من تغيرات و حراك اجتماعي له اثر كبير ، حيث شهد مؤخرا تذبذبا ، لاسيما الاحتجاجات و تدمير المواطن نظير ما يراه من عدم وجود مستوى معين من خدمات صحية ، فالأمر يجعلنا نعيد النظر في هذه المنظومة القيمية من خلال إعادة البحث في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة لأنها تعنى بالمجال الداخلي للمؤسسة و محاولة تطوير مواردها البشرية وجعل الموظف يشعر بدرجة كبيرة من الثقة والرغبة في استمراره بالمؤسسة ،وهنا فالأمر منوط بمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء العمال بهذه المؤسسة الاستشفائية ،فموضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي سعى منظرو الإدارة إلى محاولة لرسم خطوطها وفهمها وكيفية جعل الموظف يشعر بولاء تام للمؤسسة دون الولاء للأشخاص ، ومن خلال ذلك يمكن فهم مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض ، وكذا مع مؤسساتهم التي ينتمون إليها.

فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية لها اثر كبير على المنظمات الإدارية ، و مع تفاقم المشكلات التنظيمية المعاصرة ، سعت المنظمات الإدارية إلى البحث عن تفسيرات وحلول للمشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية .

فالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط يمكن القول أنها نظام أشمل لمؤسسة تحتوي أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والنظام الثقافي والنظام الاقتصادي ، والعامل هنا هو العنصر الأساسي لاستمرار هذه المنظمة و بلوغ أهدافها، لذا وجب عليها أن تسعى إلى إيجاد طريقة فعالة تمكنها من تطبيع هويته ، وذلك كي تتسجم أنماطه السلوكية مع سياسات التنظيم و الإجراءات و تصميم العمل والتوقعات الخاصة حتى يتم تحقيق الأهداف التنظيمية ، فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل مع السياسات و القواعد و الإجراءات و مدى فعالية المنظمة ، لأنها تساهم في تشكيل أنماط سلوك الأفراد العاملين وتشعرهم بالانتماء والولاء لها.

والثقافة التنظيمية هي إحدى الآليات المستخدمة لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة، وتتبع أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج لما يبذله من جهود وفعالية تساهم في رفع مستوى المؤسسة وكفاءتها ، وسلوكه يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة، أما الولاء التنظيمي فهو بمثابة منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين ، وقد بينت الدراسات الحديثة في الأدب التنظيمي ضرورة وجود الولاء التنظيمي داخل المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها ، وتأسيسا لما سبق ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تحديد اتجاهات القادة والمسيرين والعاملين فيها وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة من اجل ضمان الاستمرارية، فستتناول دراستنا هذه بعدي الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وذلك للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة و من خلال هذا تبلورت إشكالية موضوعنا:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "إحميدة بن عجيلة بالأغواط؟

ولكي نقف على أهمية الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمؤسسة اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

✓ هل لثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط؟

✓ هل يمكن للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط؟

✓ هل مشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من ولائهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط؟

2- تحديد الفرضيات :

الفرضية الأولى :

" لثقافة الإبداع السائدة تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط".

الفرضية الثانية :

" للثقافة التحفيزية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط".

الفرضية الثالثة:

"مشاركة الأفراد في صناعة القرارات تزيد من ولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط".

ومن خلال هذه الفرضيات سيحاول الباحث إثباتها ومدى تحققها في الميدان من خلال مجتمع الدراسة الذي اختاره بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاعواط وهو أمر سنفصل فيه لاحقا .

3-تحديد أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة ذات توجيه أكاديمي لا بد لها من الإلمام بموضوع البحث ، لذلك فالبحث العلمي مهما كان نوعه يجب أن يبنى على قاعدة علمية تمكن الباحث وتساعد على اختيار المشكلة ، ودراستها وفق شروط علمية ومتسلسلة تسلسلا منطقيًا تجعله يصل إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها كإضافة للبحث العلمي، إلا أن اختيار موضوع يصلح للدراسة هو امر من الصعوبة بمكان تحقيقه نتيجة التعقيد الذي يشوبه ، إذ تنتاب الباحث حيرة كبيرة في هذه المرحلة ، ويواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط ، خاصة أنه يعي أن نجاح البحث يعتمد أساسا على عملية اختياره لموضوع البحث، لذا فالإطلاع على الموروث النظري والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مشابهة قد يسهل من مهمة اختيار الموضوع، الأمر الذي من شأنه أن يعطي صورة صادقة وواضحة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا البحث والمراجع المتوفرة والتي يمكن الاعتماد عليها ، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال المراحل المستقبلية لإتمام عملية البحث .

-الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لاسيما على مستوى القطاع الصحي .
- ✓ الرغبة في تطوير البحث العلمي وإثرائه و وتنمية معارفنا الخاصة.
- ✓ الميل القوي لمعالجة مثل هذا الموضوع و الرغبة في دراسته.
- ✓ اعتبار هذا الموضوع يستحق الدراسة والاهتمام.
- ✓ توفر المادة العلمية بهذا النوع من المواضيع.

-الأسباب الموضوعية :

- ✓ معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسات الاستشفائية الصحية.
- ✓ معرفة أثر الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأفراد ومدى ولائهم للمؤسسة.
- ✓ معرفة نوع الثقافة التنظيمية و أثرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ إعطاء نظرة شاملة و صورة واضحة لمعالم الثقافة و بعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم و والأعراف الأخلاق السائدة بالمؤسسة و غيرها من القيم الموضوعية.

- ✓ محاولة إرساء قاعدة للوصول إلى تسيير ناجح و تقديم أداء أفضل لترسيخ قيم الانسجام و الانضباط وتحقيق ولاء الأفراد وشعورهم بالانتماء داخل المؤسسة .
- ✓ الرغبة في أن تصبح المؤسسة الجزائرية من أحسن المؤسسات لاسيما على مستوى الخدمات.
- ✓ كثرة المراجع التي تتناول هذا الموضوع وخاصة الحديثة منها.

4- أهمية و أهداف الموضوع :

4-1- أهمية الموضوع :

أصبحت ثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم خاصة في يومنا هذا الذي أصبحت فيه المنافسة في الميدان هدف كل مؤسسة، إذ صار لزاما عليها تحقيق النجاح من خلال الأداء العالي والفعالية الكبيرة التي يتسم بها موردها البشري ، وبالطبع لا يتحقق هذا إلا بوجود ثقافة تنظيمية قوية تجعل العامل يقدم كل ما لديه من طاقة وجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ،من خلال توفير المناخ المناسب الذي يتوافق وطموحات العاملين وإشباع رغباتهم مما ينعكس إيجابا على إنتاجهم وأدائهم وسلوكهم في العمل فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم .

4-2- أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبنى عليها ثقافة المنظمة لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى ، وهذا من خلال معرفة رغبات العاملين وطموحاتهم لتحقيقها ومن ثم الوصول إلى ولاء العامل لمؤسسته والذي يتولد عنه الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل بها ويكرس حياته ومبادئه وقيمه لخدمة أهدافها.

- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية بالدرجة الأولى.
- ✓ يعطي المؤسسة مكانة هامة و سمعة جيدة من خلال تمسكها بثقافتها.
- ✓ تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وبالتالي كسب ولاء العامل و تحقيق مردودية أفضل.

✓ هذا الموضوع يمكن أن يساهم في عمليات تأهيل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصحية بصفة خاصة .

- ✓ فسح المجال لدراسات أخرى سوسيوولوجية قصد تطور البحث العلمي واستمراره .
- ✓ معرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط .
- ✓ الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية بالنسبة للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.
- ✓ معرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد، وعليه فدراسة ولاء العاملين تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي ،الذي تسعى إليه الإدارة في محاولة التنبؤ بسلوك العاملين بها في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في المؤسسة، وتعد هذه الدراسة محاولة نحو تحقيق هذا الهدف.

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي هو الخطوة الأساسية والمهمة التي تمكن الباحث من فهم ما يريد دراسته ورسم الخطوط العريضة لبحثه .

الثقافة:

في اللغة العربية فتعني: الحذق، الفطنة، سرعة أخذ العلم و فهمه و تقويم المعوج من الأشياء.¹

و تعني أيضا الفهم و الإدراك و الخدمة و المهارة.²

إن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها...، فالأصل في ذلك هو البحث عن الخلل والنقص من أجل علاجه ورده إلى الصواب.

اصطلاحا: ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة النظرية و الخبرة العلمية التي تحدد طريقته في التفكير و مواقفه في مختلف طرق الحياة.³

¹ محمد فرحي،دروس في المنهجية، السنة الأولى ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط ، 2008، ص28.

² علي عبد الرزاق الجليبي ،السيد عبد العاطي و آخرون،علم الاجتماع الثقافي،الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1988،ص19.

³ محمد فرحي،مرجع سابق، ص23 .

لقد وضعت تعريفات كثيرة جدا للثقافة لكنها تصب في النهاية في إطار التعريف الكلاسيكي، الذي وضعه "تايلور" في مطلع كتابه عن الثقافة البدائية و هي "أن الثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي عادات و قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".¹

هي عبارة عن مجموعة من القيم، العادات والتقاليد، الأخلاق، طرائق التفكير الجمالي والمعرفي المميز لمجتمع عن باقي المجتمعات، كما تُعد مجموعة من المعاني والرموز والإشعارات التي ينسجها الأفراد نتيجة تواصلهم مع بعضهم البعض؛ فهي إذن منظومة متنوعة متكاملة ترسم معالم هوية المجتمع عن طريق قيمها وصورتها الحضارية لتحدد مكانتها في مصاف الأمم.²

إذن فالثقافة بمفهومها العام ليست وليدة الساعة ولا عقد أو عدة عقود فهمي تتميز بالاستمرارية والتراكم ، وهي بالإضافة إلى ذلك مقوم اجتماعي لكافة المنجزات البشرية ، فهي تمثل الأشياء التي ينجزها الإنسان أو ما يقوم به سواء بعقله أو بيده من أشياء ومختلف مظاهر البيئة الاجتماعية .

وتأسيسا لما قيل سالفا يمكن القول أن اللغة والعادات والتقاليد والأفكار والمؤسسات الاجتماعية هي ثقافة من صنع الإنسان ، أي أنها تركيب إنساني يمكن دراستها على أساس أنها الهيكل الخاص وأشكال السلوك التي لها صفة الاستمرار والتغير في مكوناتها وأساليبها التي تؤثر بها على الأنساق الفرعية للمجتمع...، وهنا فالحديث عن الثقافة الاجتماعية للفرد سيمكننا من فهم نمط التفكير وكيفية إعادة إنتاج الثقافة التنظيمية للمؤسسات ، وهو الأمر الذي من خلاله نفهم الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الاستشفائية الصحية.

¹ محمد عباس إبراهيم، الثقافات الفرعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 98.

² الخنساء تومي، دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والاتصال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 15.

الثقافة التنظيمية:

شهد هذا المفهوم عدة محاولات لتعريفه حيث تم تناوله من زوايا مختلفة ونذكر منها :
هي مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و التفسيرات العقلية و الرموز و الإيديولوجيات و ما شابه من منتجات عقلية.¹

هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من ان تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء.

و تعرف كذلك بأنها: " مجموعة القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات."²

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار، والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط، والتي تؤدي إلى كسب ولاء العاملين بها من اجل تحقيق أهدافها.

-الولاء التنظيمي:

هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.³
ويعرفه "ستيرز" بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.⁴

ويرى " Burunce " بأنه حالة يمثل لها الفرد بقيم و أهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁵

فهنا يمكن القول ان الفرد الموظف على مستوى مؤسسة ما ينتابه من شعور اتجاهها نتيجة ما تقدمه له ، من تحفيزات و تلبية رغبات فيتولد لديه شعور بمدى قيمته وأهميته ، فيسعى إلى تلبية أهدافها ، ويشعر بالافتخار لانتمائه لها.

¹ سمير سعيد الحجازي ، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكلب العلمية، 2007، ص 131.

² سلسلة إصدارات بيميك، الجودة الشاملة الدليل المتكامل ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 2003 ، ص 72.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، الأردن ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص 269

⁴ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2012/2013، ص 57

⁵ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، الأردن ، دار وائل للنشر، 2003، ص 119.

-المؤسسة:

لقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مفهوم موحد للمؤسسة وذلك باختلاف مناهجهم الفكرية و منطلقاتهم العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين بها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام ، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم ، في حين ينظر إليها علماء الاجتماع من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية المحيطة بها¹.

وعلى إثر ذلك فقد اختلفت نظرة الكثير من المفكرين ورواد الإدارة اتجاه هذا المفهوم ، فمنهم من كان ينظر إليها نظرة تشاؤمية لسيطرتها على الإنسان وسلبها حريته، وذلك من خلال عيشه في اغتراب دائم عندما أصبح تابعا للآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة ، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها هو بمثابة نتيجة لتطور المجتمع، وهي المكان الذي تتواجد فيه صفات الأخوة والصداقة والتعاون وتحقيق الأهداف.

و في معجم العلوم الاجتماعية تعتبر المؤسسة على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"².

في حين نجد ان "ماكس فيبر" ينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"³، وهنا فإن "ماكس فيبر" قد ميز بين المؤسسة وباقي أنماط المجتمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين واللوائح التنظيمية والإجراءات

¹ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975، ص 22.

² إبراهيم منكور و آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995، ص 545.

³ محمد الجوهري ، مرجع سابق، ص 24.

الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين الوظائف المختلفة المرتبطة وفق هيراركية واضحة التي تجعل المؤسسة تتصف بالعقلانية والرشد من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة والانجاز من خلال النموذج المثالي ، وعليه فقد اعتبر "فيبر" المؤسسة بمثابة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة¹.

بينما "تالكوت بارسونز" الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع ، فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح ، وهي في نظره عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"، وهذه النظرة الوظيفية تبدو واضحة في تعريف "بارسونز" فالمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية ، تتفاعل فيما بينها في شكل بنوي من أجل تحقيق أهداف محددة بدقة، وهذا التنظيم الكلي هو الآخر عبارة عن وحدة فرعية في تنظيم أكثر شمولاً وهو المجتمع فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الاجتماعية الأخرى المتواجدة بالمجتمع، إلا أن "بارسونز" قد ميز بين المؤسسة كتنظيم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ذلك أن المؤسسة تتبع تنظيماً دقيقاً وترتيباً مميزاً للأعمال والوظائف وفق إجراءات واضحة مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة²، ولهذا حاولنا إعطاء أهمية كبيرة لمفهوم المؤسسة على اعتبار أنها المجال الذي يمكننا من دراسة الأفراد من كافة الجوانب.

- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي تلك الوحدة التي تضم بداخلها عدة موارد تشمل لاسيما ما تعلق بالعنصر البشري والمادي والمالي لضمان بقائها واستمرارها وبغية تحقيق الأهداف المسطرة، حيث من خلالها تتحدد الوظائف ويتم توزيع المهام و وفق الهيكل التنظيمي لها.

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1983، ص 83.

² طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993، ص 09.

-الإبداع(كثقافة):

أغلب المؤسسات اليوم بحاجة إلى وجود ثقافة إبداعية ترسخها الإدارة وتشجع على نشرها ضمن الأفراد العاملين داخل المؤسسة ، وتكيف هذه الأخيرة وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها .

الإبداع لغة مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولا ، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، أي بمعنى أدق هو إدخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في أفكار أو منتجات أو تجهيزات ، أي انه عملية ذاتية ومتجددة وهو نتاج تفاعل مع البيئة. "والإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ،متصلة بحل امثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو تجميع أو إعادة تركيب في أشكال متميزة"¹.

إذا فثقافة الإبداع هي القدرة على التجديد في الأساليب من خلال طرح أفكار جديدة في ظل تواجد هامش من المخاطرة ، وذلك بالتعبير عن الرأي بكل ثقة.

-التحفيز(كثقافة):

يعرف بأنه المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز²...، فالثقافة التحفيزية تعكس إستراتيجية المؤسسة في توفير كافة احتياجات العمال وهي بذلك تغرس فيهم حب العمل من خلال تحفيزهم بكل الطرق والأساليب لضمان ولائهم للمؤسسة.

-المشاركة في صناعة القرارات(كثقافة) :

ان عملية صناعة القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة³.

¹ مصطفى هالي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير المؤسسات، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص52.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار العربية، 2009، ص248.

³ زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار-أسلوب شجرة القرار نموذجاً-مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد6، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2009، ص90.

وهي أيضا هي عبارة عن عملية تفاعل الفرد عقليا و وجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده و طاقاته، لتحقيق الأهداف المشتركة و تحمل المسؤولية بوعي و اندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها¹.

وهنا يمكن القول ان المشاركة في صناعة القرار كثقافة سائدة في المؤسسة هي جعل كل الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم يساهمون في تحديد أهداف المؤسسة عبر الأخذ برأيهم ووفق ما يخدمها، فشعور العاملين بان المؤسسة التي ينتمون إليها تهتم بهم وتمكنهم من إشراكهم في ما يتعلق بها من صناعة القرار ،فهذا الأمر من شأنه ان يعزز الثقة لديهم ويزيد من مستوى ولائهم لها وللتنظيم ، وفق ما يخدم أهدافها وما يضمن استمرارها.

-التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها.

-التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

يعبر عن تلك الحالة أو الشعور الذي ينتاب الفرد حيث تتطابق طموحاته ورغباته مع أهداف المنظمة ورغبته في تكريس جهوده لصالح هذه المنظمة التي يعمل فيها و الاستمرار فيها وهو انعكاس لارتفاع الرغبة القوية في العمل نتيجة شعوره بالانتماء .

6-الدراسات السابقة :

من عوامل النجاح في البحوث العلمية والأكاديمية الاستمرار والتقدم، وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستأنف الباحثون دراساتهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا ، وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثا علميا يساعده على تجاوز خطوات بحثه ، فكان للدراسات السابقة أو المشابهة أهمية كبيرة فهي تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعتها، للتحقق من الفرضيات التي صاغتها

¹ شهاب إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مسقط، مجلة الإداري، عدد 61، معهد الإدارة العامة ، 1995، ص210.

والنتائج التي تم التوصل إليها، إذ أنها تتيح في كثير من الأحيان فرصة تجنب الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا فهي إذن تعتبر بمثابة دعم للدراسة ،و بالنسبة للبحوث و الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع وجدنا بعض الدراسات وقد اكتفينا فقط بذكر وباختصار شديد تلك الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث سواءا كانت دراسات غربية أم عربية أو وطنية محلية والتي نعتقد أنها أفادتنا في انجاز البحث انطلاقا من اختيار الموضوع إلى غاية النتائج التي سيتم الوصول إليها و من الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يأتي :

-الدراسات العربية :

1/دراسة الصرايرة،(2003)،بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"،حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (البوتاس والفوسفات)، فتناولت المشكلة من خلال طرح الإشكال المتمثل في:ما مدى تأثير العوامل المكونة لثقافة المنظمة على العوامل المكونة للإبداع الإداري ؟ و كانت الفرضيات مكونة من عناصر ممثلة في الثقافة:الدور ،المهمة،والقوة،بينما تمثلت العناصر المكونة للإبداع الإداري في : أسلوب حل المشكلات ،صنع القرار ،التغيير ، المخاطرة والاتصالات والمهارة وتعزيز الإبداع ، وقد بحثت هذه الدراسة في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع و أبعاده كمتغير تابع واختبرت فرضيات الدراسة في عينة مكونة من(112) موظفا يعملون في الشركتين بواقع (45) موظفا، في شركة البوتاس و(67) موظفا في شركة الفوسفات، واستخدم الباحث أسلوب المسح ،واختبرت الفرضيات من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (بيرسون) و كان المنهج المتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إلى أن نمط الثقافة السائدة هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة ، أما النمط الثقافي الآخر فهو (القوة) ، الذي كان يتوافق بدرجة اقل وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما اقل توافقا مع الإبداع لأنها غير سائدة .

وتتميز دراستنا هذه كونها تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الاغواط، بينما الدراسة أعلاه تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وفي بيئة تختلف عن هذه الدراسة وهي البيئة الأردنية، وقد حصر الدراسة في شركتين صناعيتين، فليس بالضرورة أن تتحدد الثقافة من خلال العناصر المكونة لها، فهناك عوامل أخرى مثل العوامل البيئية والعوامل الفكرية التي من شأنها أن تساهم في التأثير على ثقافة الأفراد وبالتالي تنمية المهارات وتحقيق الإبداع الإداري.

2/ دراسة العوفي محمد بن غالب (2005)، بعنوان "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض"، و كانت إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟ وتمثلت فروض البحث وتساؤلاته في :

- 1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.؟
- 3- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.؟
- 4- ما مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.؟
- 5- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.؟

و توصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة إرتباطية و قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة ما بين المرتبة الأولى و المرتبة الثالثة عشرة ، و تم استثناء كل من المرتبتين الرابعة و الخامسة عشرة، و قد بلغ عددهم 240 موظفاً أثناء إجراء الدراسة موزعين ما بين الجهاز الرئيسي و فرع الرياض و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة و اعتمدت على توزيع 209 استبانة،

وأستعاد الباحث منها 167 إستبانة، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لهذا فقد جاءت هذه الدراسة وصفية و توصلت الدراسة إلى :

1- وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي.

2_ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في (العدل ، الكفاءة، و فرق العمل).

3_ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

و تتميز دراستنا الحالية عن دراسة العوفي كونها تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بينما الدراسة أعلاه تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، كما أن هذه الدراسة طبقت في بيئة عربية وكانت محصورة في مجال واحد فالباحث لم يتطرق إلى دور المناخ في التأثير على الالتزام التنظيمي ،فالثقافة القوية هي التي يسعى أفرادها إلى البحث عن التميز من اجل تحقيق أهداف محددة.

3/ دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين".

لقد سعى الباحث و بحكم انتسابه للعمل في كلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية ،وكذا مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها ،وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي ،وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟.

1- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟.

2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟.

ولقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع (112) موظفا مدنيا شملت الموظفين من المرتبة الخامسة إلى

الثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أستاذ، وواقع (103) موظفا عسكريا برتبة ملازم إلى لواء ليصبح مجموع مجتمع الدراسة (215) موظفا، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصص مجتمع الدراسة ، ثم قام بعد ذلك باستبعاد عدد (19) من مجتمع الدراسة لكونهم في دورات خارج الكلية من المدنيين والعسكريين ، وقام بتوزيع عدد (196) استبانته اتضح بعد تدقيقها صلاحية عدد (148) استبانته للتحليل وتم استبعاد عدد (9) استبانته لعدم اكتمال البيانات ، وبذلك أصبح عدد الفاقد من الاستبيانات (40) ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، تميزت دراستنا عن الدراسة أعلاه كون هذه الأخيرة أجريت في بيئة مختلفة وهي كلية الملك خالد بالرياض ، بينما دراستنا هذه أجريت بالمؤسسة مجال الدراسة ، وكما هو معلوم فان نمط الثقافة السائد في هذين البيئتين يختلف نظرا لطبيعة القيم والعادات السائدة في هذين المجتمعين.

4/ دراسة لفرحان عبد الله (2007)، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين"، و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين باختلاف خصائصهم و تركيبتهيم الديموغرافية الطبقية ، وتمحورت مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيس على النحو التالي:- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على موظفيها الإداريين؟ واعتمدت على الفرضيتين المتمثلتين في :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء تبعا للمتغيرات الديموغرافية.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين.

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب والمؤشرات لاختبار فرضياتها أهمها التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ ، واختبار تحليل التباين الأحادي.

واختار الباحث العينة العشوائية من خلالها تم تحليل البيانات، و اعتمد على تقنية الإستبانة التي وزعت على (245) موظف من كافة المستويات الإدارية ثم اختيرت العينة المطلوبة من كل طبقة، و توصلت الدراسة بجامعة صنعاء إلى انه لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و بين سلوك الموظفين الإداريين ، كما أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيراً متوسطاً على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء وتأثيرها بالدرجة الأولى على انجاز الموظفين الإداريين و يليه تأثيرها على ولاء وأداء الموظفين ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و نادت الدراسة إلى ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري ، من قبل القيادات الإدارية و مسؤولي الإدارة بجامعة صنعاء،و التي تعد مرتكزاً هاماً يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية، و على قيادات و مسؤولي الإدارة السعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة وذلك بإيجاد سياسات إدارية واضحة، تتبع من دافع إداري و توضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية، لذلك لابد من الاهتمام بتكوين و ترسيخ أبعاد و قيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات الاجتماعات، الاحتفالات، و تقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يقتدي بها الموظفين الإداريين و إقامة الدورات التدريبية لأجل إرساء هذه القيم و ترسيخها،وتتميز دراستنا عن هذه الدراسة كونها تجريان في بيئتين مختلفتين ،فدراستنا هذه أجريت بالمؤسسة مجال الدراسة بينما الدراسة أعلاه أجريت بجامعة صنعاء على كافة الموظفين الإداريين ، وهو الأمر الذي تطرقت إليه دراستنا هذه، ونلاحظ أن هذه الدراسة قد حصرت أبعاد الثقافة التنظيمية في مجال ضيق، فليس بالضرورة أن يتأثر السلوك فقط بدرجة الانجاز فهناك عوامل أخرى كالتحفيز والرضا ونمط الثقافة السائدة الأمر الذي من شأنه تحقيق الولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

5/ دراسة إيهاب فاروق (2011)، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة "، سعت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في محافظات غزة ، وإلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم

بمحافظة غزة، وقد انطلقت مشكلة هذه الدراسة من السؤال الرئيسي والذي كان كالتالي:-
ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية؟ وتم اعتماد جملة من الفرضيات في محاولة لاختبارها والمتمثلة في :

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة ، وعددهم (294) موظف ، وتم استرداد (247) واستبعد الباحث (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان .

-وخلصت الدراسة إلى:

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

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث البيئة التي أجريت فيها ، كما أن الموضوع ركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية فكان من الأفضل تناول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، كما أن الدور ركز على جانب معين من القيم التنظيمية ، ونظراً لأن مجال الدراسة كان واسع كان لابد من الاعتماد على دراسات مقارنة أو وتدعيم الاستبانة بتقنية المقابلة كي يتم معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.

وهذا الاختلاف في الدراسات مهما كان نوعه فمن شأنه ان يساعد على معرفة أهم نقاط الدراسة والفروق التي يجب الأخذ بها قصد التوصل إلى أهم النتائج المرجوة من البحث.

-الدراسات الجزائرية:

1/دراسة سليمة سلام (2004)، بعنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير"، وكانت أهداف هذه الدراسة هي محاولة إثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية: ما هي خصائص ومكونات الثقافة الايجابية؟، وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامعة لجعلها ايجابية و متطورة؟ ثم ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟، وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟ وفيما يخص الفرضيات التي تناولتها الدراسة فكانت:

- 1-إن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.
- 2-إن فعالية التغيير في المؤسسة مرتبطة بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة بشكل عام.
- 3-إن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- 4-نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري .

واعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج التحليلي في الفصول الثلاثة الأولى أما في الفصل الرابع فاعتمدت المنهج الاستنباطي في محاولة لاستنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير الأمر الذي يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، كما أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في المؤسسة ومدى تحقيق الفعالية قيادة التغيير بنجاح، وإن نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم قادة التغيير.

ما يمكن ملاحظته في هذه الدراسة أن الباحثة اكتفت بتقديم دراسة تحليلية للموضوع من خلال واقع المجتمع الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، فلكي يصل الباحث إلى نتائج متوقعة، فالأفضل لو قدمت الباحثة هنا دراسة ميدانية وأخذت عينة من مجتمع البحث حتى يمكن أن نلمس مدى درجة تطابق النتائج بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، أو كان من الأفضل لو قامت باستخدام منهج تحليل المحتوى، وأجرت مقابلة مع البعض الإطارات في مؤسسة اقتصادية معينة وحللت آرائهم حتى يمكنها من التوصل إلى نتائج أكثر دقة، خاصة أن ربط ثقافة المؤسسة بعنصر التغيير يتطلب النزول إلى الميدان.

2/دراسة سالم إلياس (2006)، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم".

أهداف هذه الدراسة كانت محاولة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و أداء الموارد البشرية و التعرف على العلاقة بينهما و دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، و اشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية:

- 1- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء الموارد البشرية.
- 3-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء الموارد البشرية.

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة، وتم توزيعها على جميع أفراد العينة و البالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة (EARA)، وقام الباحث بالاعتماد أيضا على تقنية المقابلة والملاحظة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات و رسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل و يزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد نحو الأداء المطلوب، و ضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية ، والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعاً محورياً في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الموارد البشرية، وضرورة اهتمام المشرفين على كليات الاقتصاد والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة الأعمال، ونادت بضرورة الاهتمام بتحسين ظروف الطالب خاصة طلبة الدراسات العليا و تمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية، وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة لاسيما في التخصصات الحديثة وإلى جانب ذلك ركزت على عامل الوقت وضرورة احترامه لأنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ، وذلك بعودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية، أي باختصار الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير ظروف عمل وإعطاء اهتمام اكبر للأفراد بإشباع رغباتهم، هذه الدراسة ركزت على الجوانب الايجابية لثقافة المنظمة كتشجيع الابتكار والإبداع والبحث عن التميز، في حين أن هناك مثلا النزاعات والصراعات والمنافسة التي من شأنها أن تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تؤثر تأثيرا جوهريا على الأداء الخاص بالموارد البشرية للمؤسسة .

3/ دراسة منصور بوبكر (2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة

للسلوك، وبين سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟.
- 2- ما مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية؟.

كما هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية، ووضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء اطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ البعد النفسي والثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة، واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية :

- 1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

و اعتمدت على المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في 30 مديرية ولائية وفق طريقة العينة الظرفية ، حيث كان حجم العينة 220 موظفا من مجموع العاملين العشر بالمديريات المختارة وتم توزيع الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود مستوى منخفض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

ما نستنتجه من هذه الدراسة أنها تميزت بطرح سليم للإشكالية أيضا من حيث اختيار عينة الدراسة، إلا أن السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في

المنظمات، ويتطلب نجاح المنظمات وجود عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي الذي يمكن من خلاله معرفة الثقافة السائدة وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، وهذه النقطة وغيرها من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد ، خاصة في ظل هذا النوع من الدراسات ومجتمع بحث مثل الذي كان محل هذه الدراسة، فمن الملاحظ أن الباحث قد اغفل هذه الجوانب في الدراسة، كما انه لا يمكن التعميم على كل المؤسسات فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي هي نتيجة لثقافة الأفراد.

4/ دراسة وهيبة عيساوي (2011)، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟ وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والخروج بنتائج.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات:

- 1 -وجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- 2 -درجة الرضا للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة.
- 3 - الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

واعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يصف ويلخص الأرقام المجمعة على موضوع معين وفيما يخص الأداة المستعملة في جمع المعلومات تم الاعتماد على الملاحظة والاستبانة حول مجتمع البحث المقدر بـ (239) أما عينة الدراسة فكانت (60) فرد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة بعدما تم استرجاعها من (66) استمارة موزعة،وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات لنجاح أو فشل أي منظمة،إن المنظمة تسعى لتغيير من ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، فالمنظمة ذات الثقافة الاشتراكية يكون لديها تضامن واختلاط مرتفعان، وهذا يظهر بشكل

حديث في الشركات الحديثة والصغيرة وسريعة النمو، أما المنظمات ذات الثقافة الجزئية فتظهر فيها اختلالات وظيفية وذلك نتيجة انخفاض التضامن والاختلاط وغياب قيم التآزر وفكرة روح الجماعة.

إلا أنه لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة ، فالثقافة التنظيمية حسب الدراسة أعلاه تعد من أهم العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والدافعية الداخلية والإبداع و الولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها. الملاحظ ان هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فالعلاقة في الأصل موجودة وهو ما تناولته الفرضية الأولى، فالأنسب لو تناولت احد عناصر الثقافة التنظيمية كعلاقة الأفراد مع بعضهم البعض على الرضا الوظيفي .

5/ دراسة شافية بن حفيظ (2012) ، بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ؟ .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟ .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى الاقدمية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزي إلى المؤهل العلمي؟.

وتهدف الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي " هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الإقدمية في التدريس .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فقدرت ب 270 معلما ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلاتشارد" لتحديد النمط القيادي السائد ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الأساليب الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، هي أسلوب التفويض والإقناع ويليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ ، وان هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلاتشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، إضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الجنس والإقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

-الدراسات الأجنبية :

1/دراسة بعنوان (*Ilies and Gaverea ;2003*)

"The Link Between Organizational and Corporate Performance"

، Culture

الثقافة مصطلح يشير إلى مجموعة مستقرة نسبياً من المعتقدات و القيم و السلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، وهي مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية كإطار لمعرفة المجتمعات البدائية، و قد أستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الأولى في الأدب الأكاديمي و كانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على شركات أمريكية من خلال تحفيز العاملين، الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم الأساسية والمعتقدات والافتراضات، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي:ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الأداء

التنظيمي؟ واتجهت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة ومن أهم فرضيات هذه الدراسة الأول يشير إلى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً حتى إن الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير فهي مرنة إلى حد ما و يمكن التحكم فيها أما الافتراض الثاني فيتعلق بأداء الأعمال مع ثقافات مختلفة من المنظمات أما الافتراض الثالث يشير إلى إمكانية تحديد الخصائص الثقافية الخاصة التي تشمل أو تمنع الأداء الجيد، مما يساعد المديرين في تصميم الاستراتيجيات المناسبة من اجل التغيير الثقافي ، والافتراض الرابع يشير إلى أن الدول التي تستفيد من التغيير تتجاوز أي تغيير سلبي أو عواقب غير مرغوب فيها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت جانب مهم للثقافة التنظيمية والذي من شأنه أن يؤثر على الأداء، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، فاهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها، وهذا ما لم تأخذه الدراسة بعين الاعتبار.

2/ دراسة (Lund ;2003) ، بعنوان *“Organizational Culture and Job Satisfaction.”*

هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث بلغ حجم العينة 1800 موظفا ، وتم استبعاد 87 استمارة كوسائل غير قابلة للاستلام ، وتم استلام 360 واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم وصف الخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافات الأربعة ، وكل أنواع هذه الثقافات تم عرضها كبديل لكل سؤال وذلك لإعطاء المشاركين الفرصة للإشارة إلى كل من أنواع الثقافة ومدى صلابتها ،حيث تم التطرق إلى نوع التنظيم ودور القيادة وتماسك المنظمة ومدى أهمية الموارد الإنسانية والقيم والمنافسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي:التعاطف الإنساني - الانجاز-القوة-النظم والأدوار ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتني النظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ، فقد

أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتى الانجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوأ عن طريق التواصل بين العمليات العضوية، فكل نوع من الثقافة يتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الأفراد.

إن هذه الدراسة أجريت في بيئة مختلفة والنتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها وإنما يمكن الانطلاق منها فالمجتمع الأمريكي كما هو معروف عبارة عن خليط من الأجناس والثقافات ، فطبيعي أن تختلف أنواع الثقافات فيه نظرا لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة، وبالتالي كان لا بد من مراعاة اثر البيئة وإجراء مقارنة ربما مع مجتمع آخر لمعرفة مدى اختلاف الثقافات.

- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن الهدف من الدراسات السابقة هو مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين وإجراء مقارنة والانطلاق من حيث انتهى إليه الآخرون، فمن مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أن هذه الدراسة إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، بالإضافة إلى أنها تأخذ من عدة منابع فكرية وعلمية سعيا منها إلى الإلمام بالموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد، في حين نجد أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة أجنبية وعربية بشكل عام تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، كما نجد أن الدراسات السابقة منها من ركزت على المسح الميداني وبعضها على دراسة الحالة، في حين هذه الدراسة تتناول توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، كما تعالج الدراسات السابقة جانب هام من البناء التنظيمي وهو الجانب السوسيولوجي والمتعلق بالثقافة التنظيمية.

تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة ، وركزت أغلبها في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة أما هذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين ومن وجهة نظرهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث اهتمت بالربط بين الجانب النظري لثقافة المنظمة والولاء التنظيمي وبين

الجانب العملي والتطبيقي، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها كونها تركز على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وخصائص البنية التحتية المطلوبة لتحقيق الفعالية والتميز في الأداء وكسب ولاء الأفراد وعلى العموم يمكن القول أن هناك استفادة من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تميز عنها.

يمكن القول ان الدراسات السابقة هي أهم سبل وطرق النجاح لأي عمل علمي أكاديمي كان ، إذا أنها تزود الباحث بمعلومات ومعطيات شاملة عن الموضوع المراد دراسته ، وترسم أمامه الأرضية المناسبة من حيث مدى تقدم هذا الموضوع ، وتمكنه من الاهتداء إلى أهم الأفكار التي بحث وتفكك النسيج المبهم لهذه الأفكار .

7- المقاربة السوسيولوجية:

كل دراسة أو بحث علمي ينطلق من نظرية علمية أو أكثر تساعد في التحليل و بناء الموضوع الذي يكتسي الطابع العلمي، فالنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط¹، وتعتبر دراستنا ضمن الدراسات السوسيو تنظيمية التي تعنى بدراسة الواقع وتشخيصه على الرغم من اتفاق اغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة ومتشابكة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدرستها وأصول وجذور فكرية ، وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات²، فلو صوح الرؤية الصحيحة كان لابد في بداية هذا البحث من مقارنة نظرية للموضوع من اجل إعطاء نظرة سوسيولوجية وللتمكن من جمع جزئيات الدراسة ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي³. فكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها ويعيش فيها، وله مميزاته وخصائصه التي تحدد شخصيته، و للثقافة مقومات مادية ومعنوية، فالمادية هي

¹ . ريثمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط، 2011، ص59

² رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص115

³ إيتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014. 2015، ص17.

كل من طرق المعيشة والأدوات التي يستخدمها أفراد المجتمع في قضاء حوائجهم والأساليب التي يتبعونها أما المقومات المعنوية للثقافة فهي تلك الأعراف والقيم و العادات والتقاليد التي تسود المجتمع ويتناقلها الأفراد جيلا بعد جيل .

فالمؤسسات بصفة عامة عبارة عن تجمعات بشرية تتفاعل فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة فهي الحيز المناسب لدراسة الثقافة التنظيمية، فالعنصر البشري هو أساس تلك النظريات التي تسعى إلى فهم تركيبية المنظمة، ولأن الثابت الوحيد في هذا الوجود هو التغيير فسلوكات البشر يحكمها التغيير في كل أمر، فقد كانت النظريات والأفكار التي اهتمت به متعددة، فسعت اغلب النظريات انطلاقا من النظرية التاييلورية إلى نظريات ما قبل الحداثة، لذا أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين أنواع من الثقافات التنظيمية وذلك طبقا لمعيار القوة والضعف الخاص بها.

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتمام الكثير من المفكرين والمهتمين في بداية القرن العشرين، أين ظهرت المدرسة الكلاسيكية على رأسها عالم الإدارة فايول الذي ركز على السلطة والانضباط ، بالإضافة إلى تاييلور الذي ركز على عناصر الكفاية الإنتاجية واستثنى إنسانية الأفراد العاملين، الذين اعتبرهم آلات ميكانيكية مبرمجة لتأدية مهام محددة بوتيرة معينة، وفي ظل التطورات الهائلة التي تشهدها المنظمات في مختلف المجالات خاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، وعلى اثر ذلك يمكن القول أن اغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، فقد أشارت إلى الثقافة التنظيمية بطريقة أو بأخرى ، ومحاولة لمجارات الاتجاهات التي تناولت الموضوع فقد تم اختيار نظرية البنائية الوظيفية ونظرية العلاقات الإنسانية.

وقد لعبت تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم دراستها بواسطة روادها ومفكرها التقليديين ، ومن أهم العناصر التي عالجتها هذه النظرية كانت النسق الاجتماعي ، المتطلبات الوظيفية ،الخلل الوظيفي ، الاتفاق والوعي الاجتماعي وتعتبر هذه النظرية نقطة انطلاق للكثير من النظريات ، تحت إطار

النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع ،ولقد سعى تالكوت بارسونز إلى دراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر ،مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى انساق اجتماعية ،ثقافية، شخصية ، حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز عليها بارسونز ، حيث انه أعطى لها المزيد من الاهتمام بتسليطه الضوء على دراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث، فالمنظمة حسب تصوره هي نسق كلي يتكون من انساق فرعية ويوجد بينها تكامل وتساند من اجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه، ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي فلكل منظمة أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي الخاص بها، ومع مرور الوقت تتشكل لها ثقافة خاصة تحدد سلوكياتها وأفعال أفرادها.

وعلى غرار البنائية الوظيفية فقد كانت نظرية العلاقات الإنسانية تعتمد على الدراسات الميدانية وتمثلت خاصيتها في تحولها من ارث الإدارة العلمية وما تضمنته من مناهج وأدوات وغيرها ،إلى التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل داخل الجماعات غير الرسمية والعمليات الإشرافية.

أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية فهو يركز على نماذج تعزيز وإثراء العمل ، والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية ،فلكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة ، فهذه الثقافة تؤثر عمليا على كل شيء بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ إلى الطريقة التي يلبس بها العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها، فالتنظيمات يمكن أن تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة¹، ويرى "دييلو كينيدي" أنه يمكن أن توفر الثقافة قيم ومعايير تعطي معنى لتوجيه وتنظيم السلوك بدون الحاجة إلى الوجود المكثف لسلطة الإدارة مما تؤثر على الإنتاجية²، وبالتالي هذه الثقافة القوية تولد لدى العمال حب العمل والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة .

¹ نفس المرجع، ص ص، 18، 19.

² رايح كعباش، مرجع سابق، ص 135

فالنظريات التي اهتمت بدراسة هذا الفكر لاسيما ما تعلق بالسلوك التنظيمي على كافة الأنشطة داخل المؤسسة كتنظيم ، وخاصة الجانب الإداري كمستوى فاعل في المؤسسة ،فهذا الدور من شأنه ان يحسن الأداء الوظيفي للأفراد ويجعل سلوكهم متوقعا ، وبالتالي يمكن من تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية ، وهنا تصبح الثقافة التنظيمية مجسدة في جملة من القيم والأعراف والاتجاهات والمعايير الحديثة التي تزيد من مهارة العامل داخل المؤسسة ، ويصبح سلوكه يمتاز بالتغير والديناميكية.

كما حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" عبر العديد من السنوات تفسير الدافعية من خلال حاجات الإنسان ومحاولة معرفة ما الذي يحرك السلوك الإنساني، حيث قدم نظرية عرفت بـ"هرم ماسلو للحاجات " ، حيث يرى ان الحاجات هي دوافع للسلوك وهي مرتبة هرميا حسب الأهمية ومرتبطة ببعضها البعض، وعليه يمكن اعتبار نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية "ماسلو للحاجات" هي المدخل المناسب لهذه الدراسة وذلك من خلال محاولة إسقاطها على ارض الواقع لإعطاء نتائج مناسبة، حيث سيمكننا ذلك من رسم الأرضية المناسبة للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالاغواط والتي هي مجال دراستنا هذه.

8- صعوبات الدراسة:

إن أي بحث كان أو أي دراسة ذات توجه أكاديمي تنتوع أهدافها وطريقة تناولها للموضوع ، فأني دراسة اجتماعية لها صعوبات وعوائق تواجهها خلال مسارها العلمي ،إلا ان هذه الصعوبات تختلف من دراسة إلى أخرى والصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا هذه كانت كالتالي:

1- هذا الموضوع يعتبر من المواضيع التي تدرس في البيئة الغربية حيث ان اغلب الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت ذو تنظير غربي وبالتالي نجد من الصعب بما كان ان نسقط بعض الأفكار على البيئة الجزائرية.

- 2- من حيث المقاربة النظرية لاسيما النظريات السوسبيولوجية إذ وجدنا صعوبة في تناول النظرية المناسبة ومحاولة إسقاطها على هذا النوع من المواضيع فالكثير من النظريات تناولت الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعادهما.
- 3- من حيث عملية التوزيع الخاص بالاستبيان على اعتبار أننا تناولنا عينة كبيرة لاسيما صعوبة تواجد المبحوثين وبالأخص فئة الأطباء منهم كونهم منشغلين بكثرة بأداء مهامهم فكان لزاما علينا تقصي وقت تواجدهم في العمل لتسليمهم الاستبيان.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، ومن خلاله سيتم إعطاء نظرة عامة عما نريد الوصول إليه، مع مراعاة الدقة في الطرح انطلاقاً من تحديد الإشكالية وصياغة الفرضية إلى تحديد المفاهيم، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ومقارنتها بما وصلنا إليه، كما حاولنا أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة منها بالثقافة التنظيمية أو الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسات ، وعليه فهدفنا من خلال هذا الفصل هو محاولة استنتاج الظاهرة المدروسة وترويض المشكلة حتى تصبح قابلة للدراسة وإزالة الغموض والالتزام بآليات هذا العمل حتى النهاية.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة

تمهيد.

المبحث الأول: مفاهيم حول الثقافة.

المبحث الثاني: الجانب التاريخي الخاص بالثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

المبحث الخامس : التغيير الثقافي بالمؤسسة.

المبحث السادس:جدلية التنوع الثقافي بالمؤسسة.

خلاصة.

تمهيد:

إن الحقل الذي تنتمي إليه دراسات الثقافة التنظيمية يعتبر من بين أهم الحقول العلمية والفكرية لهذه الدراسة فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وعادات واتجاهات هي التي تجعل سلوك الأفراد محددا وموجها إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبما أن الأفراد لديهم أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال احتكاكه وتفاعله مع الآخرين ، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية ،مفهومها،أنواعها ، خصائصها، ونظريات الثقافة..،بالإضافة إلى التغيير الثقافي و إشكالية التنوع الثقافي بالمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الثقافة.

المؤسسة تحتوي جملة من القيم والأخلاق والعادات ، فالعامل لديه ثقافته الخاصة به، من لغة وعادات وتقاليد ودين وتربية، وعليه فالاهتمام بالجانب الثقافي للفرد داخل المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للأفراد على اعتبار أنهم مورد بشري مهم.

المطلب الأول: الثقافة وتطورها التاريخي

لطالما كانت الثقافة موضع اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والمفكرين، حيث سعى الكل جاهداً إلى إزالة اللبس حول هذا المفهوم وإعطاء صورة واضحة له.

تعتبر الثقافة نتاجاً مجتمعياً، تميز مجتمع عن آخر فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف¹.

هذا المفهوم يقودنا إلى فكرة هامة وهي أنه منذ ان وجد الإنسان على الأرض وجدت معه الثقافة ، ولكنها تطورت عبر مراحل التاريخ من عصر إلى عصر.

أما عن بدايتها الأولى وظهورها فكان في العصر اليوناني حيث جاءت أولى المحاولات لبلوغ مفهوم الثقافة² ...، لكن رغم ذلك ظل مفهوم الثقافة يكتنفه الكثير من الغموض.

ولكن الثقافة عرفت تطوراً في هذه المرحلة إلا أنها كانت بوتيرة بطيئة، مما جعل الأجيال البشرية حبيسة هذا التطور ولم تعرف الثقافة هنا أي جديد يذكر وسنحاول توضيح ذلك عبر هذه السنوات:

ففي فترة ما بين (40000 - 60000 ق.م) ظهرت الأجيال الأولى للإنسان أو ما يعرف بالرجل العقل الذي تم اكتشافه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي.

¹ طاهر منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأعمال والمجتمع الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 182.

² علي عبد الرزاق الجبلي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق، ص 17.

ثم في فترة (10000 سنة ق.م) حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة ، وفي سنة (5000 سنة ق.م) تم ظهور الإنسان الحديث في الحضارة المذهلة للفراغة بعولمة الهندسيين والمقابر الضخمة ثم بدأت بعدها تتطور ثقافة الإنسان وظهرت ثقافة صنع السيوف والدروع...، فمفهوم الثقافة اخذ من خلال هذا يتجه نحو التطور في محاولة إلى إيجاد مفهوم واسع النطاق نحو ثقافة عالية المستوى.

وفي سنة (1000 ق.م) بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر الحديدي وصناعة الأسلحة والنقود المعدنية.¹

إن الاستخدام الحقيقي لكلمة ثقافة، كان في القرن 17 م، وذلك في العصور الحديثة بصفة خاصة باستخدام صفة المثقف، وقد عبر عنها "صاموئيل": ((إن الثقافة تتيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية، حقا بفضل معونة سائر البشر و أعمالهم و اكتشافاتهم، وأيضا بفضل الجهد الشخصي و التفكير الشخصي لكل أمر و بفضل الإلهام الإلهي))².

ثم استطاع "بوفندورف" فصل نظام الطبيعة عن نظام الثقافة و جاء بأول صياغة حديثة لها، أما في القرن 18 م، استعمل الفرنسيون الثقافة على يد "فولتير" (VOLTAIRE)، وتوسيع المفهوم وركز على البعد الروحي و العقلي للأشخاص ، وبالتالي ارتبط الفكر بمفهوم الثقافة ارتباطا روحيا.

أما في القرن 19م في ألمانيا أخذ مفهوم الثقافة مفهوما جماعيا، و عرف بعدها تحولا جديدا على يد كثير من العلماء أمثال "تايلور" وغيره واستعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة، فلقد عرفها "تايلور" في كتابه ((الثقافات الفرعية)) حيث يقول: " إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن

¹ عثمان فراغ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 37.

² علي عبد الرزاق الجليبي و آخرون، مرجع سابق ، ص 18.

والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع".¹

وفي العصر الحديث الصناعي ظهرت عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه، حيث برزت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من بينها نظرية (Z)، والتي تتطوي على مجموعة متميزة من القيم ، كالثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة².

المطلب الثاني : أهم خصائص الثقافة

لكل شيء خصائص وسمات تميزه وتجعله يبرز أكثر من غيره ،فالثقافة عرفت تباينا وسمات مميزة عبر العصور واختلفت من حيث القوة والتطور ومن بين أهم هذه الخصائص نجد:

1 / الثقافة عملية إنسانية: الإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة³ ، وتلك ميزة يتفوق بها الإنسان على سائر المخلوقات ، بالإضافة إلى الاتصال والتفاهم المشترك ، ومهما بلغت درجة بساطتهما، وساعد على ذلك بالضرورة القدرات العقلية المتفرقة عند الإنسان و الجهاز العصبي المميز الذي جعله يتكيف مع كل البيئات ويسيطر من البداية على الكائنات الأخرى ، ومن ثم فإن ابتكار الأفكار و الأساليب المختلفة و القدرة على نقلها تقرر في جزء منها إلى العقل وفي الجزء الآخر إلى الجهاز العصبي ، وبالمقابل انعكست الثقافة على ذلك الجهاز فأضافت المزيد من المرونة والقابلية للتشكيل، وقد خلصت بعض الأبحاث والدراسات إلى وجود تبادل التأثير والتأثير بين العمليات الثقافية والعمليات العقلية ، والذي يعتبر من مقدرات التفوق البشري منذ أقدم العصور المعروفة لدينا، وهو

¹ تهناني حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،1997.ص30.

² مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب،1992،ص276.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن ،دار وائل للنشر، 2004، ص310.

سبب هام من أسباب التقدم الاجتماعي¹ ، فالثقافة هي أفكار يخترعها العقل البشري وينفذها الإنسان بأعضائه و غيرها من الأدوات والآلات التي يصنعها، والإنسان له قدرة خاصة به والقدرة على التفكير لإشباع حاجاته والتكيف مع ما يحيط به، وعليه يتضح لنا أن الثقافة خاصة بالإنسان فقط.²

2/ الثقافة عملية مكتسبة: إن قدرة الإنسان على اختزان التجارب الشخصية والاجتماعية الكبيرة ومنه يعتمد نحو الثقافة على اكتساب القيم والمعايير والتعديل فيها و صقلها ، فتكوين الثقافة يرتبط بوظائف المخ وبالصحة والمرض، ويتقن البنیان الثقافي نتاجاً نهائياً للتلقين والتدريب والتعلم ككل، كما تؤثر العوامل الثقافية في الدوافع الفطرية فتعدل في طرق الإشباع وأهدافه، وتتم بناء الثقافة عن طريق الخبرة الشخصية وتصلق بعض العمليات العضوية بحيث تخرج على الشكل المراد³، إضافة إلى عملية التنشئة الثقافية والتي تتم من خلال نقل ثقافة المجتمع إلى الطفل الذي يعيش فيه، فالمقصود أن أي طفل مهما كانت السلالة التي يرجع إليها يستطيع إن يلتقط ثقافة أي مجتمع إذا عاش فيه فترة زمنية كافية⁴.

3/ الثقافة متغيرة : هي متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قواعد وقوانين وأنظمة معينة⁵، فيؤدي ذلك إلى بطء شديد في سير عملية التغيير بالإضافة إلى عزلة المجتمع وصغره وجمود تقاليده مثل المجتمعات البدائية ، أمّا في المجتمعات الصناعية فتتغير بسرعة كبيرة وذلك لتوفر الحوافز للاختراع ولقوة التفاعل الاجتماعي، و بالتالي يشتد الاحتكاك العقلي ممّا يساعد على ظهور أ أفكار جديدة باستمرار إلا أن هناك نوع ثالث

¹ محمد عبد المعبود مرسى، التفسير الاجتماعي للثقافة ، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية ، 1990، ص32.

² عاطف وصفي ، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان ، دار النهضة العربية (ب ت)، ص ص 82-83.

³ محمد عبد المعبود مرسى، مرجع سابق، ص 33.

⁴ عاطف وصفي ، مرجع سابق، ص 83.

⁵ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 310.

للتغيير ، وهو التغيير بمعدل معتدل مثل المجتمعات الزراعية والثقافية في تغييرها لا تكون في حلقات منفصلة الأجزاء ، وإنما يتم هذا التغيير في التراث الثقافي المتصل الأجزاء والمتربط الذي يرثه الأفراد من آبائهم و أجدادهم ، و بالتالي أي تغيير في هذا التراث قد يكون مقصود أو غير مقصود¹.

4/الثقافة كل معقد: تتميز الثقافة بأنها نسيج متداخل من الأفكار وكل معقد إلى أبعد الحدود نظرا لإشتماله على عدد كبير جدا من السمات والملاحم و العناصر، ويرجع هذا التعقيد إلى حد كبير إلى تراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن ،وكذلك إلى استعارة كبيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع² ، فهذا التعقيد يدل على أن الفرد لن يستطيع أن يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه.

5/ الثقافة أفكار وأعمال : تمتزج الجوانب المادية و الفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة ويحدث ذلك بطرق غير مباشرة في كثير من الحالات ، فأى عمل يكون فكرة قبل أن يصبح محسوسًا،كما تتبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو على صورة إحساس أو ميل أو نزع نحو شيء ما، و أحيانا تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي نتاج ، وليست العناصر المادية سوى أفكار و تصورات تجسدت في أشياء³ ، وفي تصرفات إنسانية نتجت عنها علاقات اجتماعية ، وفي في علاقة الإنسان بعلم الأفكار و الرموز نجد نظاما ثقافية تحدد تلك العلاقة بطابع معين في مجتمع إنساني ، يتضح فيما سبق أن الثقافة عن كونها أفكار و أعمال اخترعها الإنسان لسد حاجاته الأولية و الثانوية .

6/ثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فهي متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء و الأجداد.

¹ عاطف وصفي ، مرجع سابق، ص 96.

² تهاني حسن عبد الحميد الكيال ، مرجع سابق، ص 31.

³ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص ص40-41.

7/ الثقافة عملية إرضاء للنفس : فهي تشبع حاجات الإنسان و تريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة¹.

8/ الثقافة متنوعة : تركز الثقافة على التعدد و التباين اللذان يتجليان في تدرج مستويات القبول و الرفض من قبل الأفراد أو الفئات الاجتماعية ، فما يثير الارتياح والترحيب عند البعض ، قد يدفع للاشمئزاز والضيق عند البعض الآخر².

إن هذه الخصائص هي أهم ما يميز الثقافة ويجعلها في تطور فسممة التنوع والانتقال من جيل إلى جيل يساهم في تطور الثقافة ويحافظ عليها.

المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة و عناصرها :

ينظر العلماء للثقافة أنها ذلك الكل الذي يمتاز بالتعقيد فالبعض يميز بين مجموعة مكونات وعناصر الثقافة بالتركيز على الجوانب الشكلية في بناء الثقافة، والبعض الآخر يميز في بناء الثقافة بين عناصر أخرى طبقاً للمضمون.

1- البناء العام للثقافة:

1-1- السمة الثقافية: تمثل أصغر وحدة يمكن تحديدها في ثقافة ما ، تلك التي تبدو بسيطة للوهلة الأولى ومع ذلك تواجه الباحث صعوبة التعرف عليها ، ذلك لأن الثقافة في مجموعها أو في أي جانب تتداخل فيما بينها و تتكامل إلى درجة يصعب معها أن تعرف متى تعتبر إحدى السمات أصغر وحدة يمكن تحديدها ، و الواقع أن مفهوم السمة الثقافية قد ساعد كثيراً في دراسة الثقافة، لأنه يعتبر الثقافة بمثابة ظاهرة لها شكل محدد ويتطلب تحليل أشكال الثقافة لافتراض أن هذا الشكل يكتسب طابعاً بنائياً ، وتقودنا هذه الافتراضات

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310-311.

² محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 39.

والتصورات إلى ضرورة ملاحظة السمات التي يتרכب منها هذا البناء¹، إلا أن هذه السمة الثقافية تبدو في النواحي المادية أو المعنوية كالفنية أو اللغوية أو الاجتماعية.²

1-2- المركب الثقافي : عندما تتحد مجموعة من السمات الثقافية معا فإنها تساهم في تشكيل وحدة ثقافية أكبر تعرف باسم المركب الثقافي ، وتتحلى هذه الفكرة في القصص الشعبية ، ولعل أشهر هذه القصص نجده في الثقافة الأوروبية الأمريكية ، وأفضل مثال وأقربه إلى الأذهان في هذا الصدد نجده في الكتابات الأنثروبولوجية ما يعرف باسم (مركب الماشية) ويتضح في اعتماد مجموعة القبائل التي تسكن في شرق إفريقيا وفي جنوب السودان على الماشية، بحيث يعد رعي الأبقار هو أهم السمات المميزة لثقافة هذه الشعوب، لدرجة أن عدد الأبقار في معظم المناطق أكثر بكثير من المراعي ، لكن ذلك لم يمنع الناس من حب امتلاكها حتى ولو بشن الغارات والحروب على القبائل المجاورة لسرقة أبقارها، وأصبحت منزلة الرجل الاجتماعية تقاس بعدد رؤوس الأبقار التي يمتلكها³ .

1-3- الدائرة الثقافية : على الرغم من أنه لا يمكن لنا أن نجد شعبين متماثلين تماما في ثقافتهم إلا أننا يمكن أن نجد أن عادات الشعوب التي تعيش بعيدة عن بعضها، بالإضافة أن هناك بعض السمات الأكثر انتشارا التي تتيح الفرصة أمام الشعوب المتجاورة لكي تقتبس عن بعضها البعض أكبر من الفرص المتاحة أمام الشعوب البعيدة عن بعضها، وعندما ننظر إلى مجموعات متجانسة إلى حد يساعد على تحديد و توزيع مناطق ثقافية مختلفة على خريطة هذه الشعوب، بحيث يمكن أن نطلق على المنظمة التي تضم مجموعة ثقافات متشابهة باسم (دائرة ثقافية)⁴، وهذا ما يبرز أهمية الثقافة في حياة الشعوب ، فالدائرة الثقافية إذن عبارة عن طريقة حياة تميز كل مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1984، ص ص 81-83.

² سامية حسن الساعاتي ، الثقافة والشخصية ، ط2، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1983، ص 97.

³ نفس المرجع، ص97.

⁴ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص ص 84-85.

1-4- النموذج الثقافي : لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض ، بل إنها تتحد مع غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية دينامية ، ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الدينامية بين عناصر الثقافة وسماتها اصطلاحاً (نماذج ثقافية)، ويعد النموذج الثقافي الوحدة الوظيفية الأساسية للثقافة ، فالفرد نادراً ما يكتسب سمات فردية منعزلة بل إنه يكتسب توقعات ثقافية ، وممارساتها في شكل نماذج ثقافية¹.

إضافة إلى ذلك أنه يكتسب أثناء عملية التنشئة الاجتماعية نماذج ثقافية مناسبة وأساليب سلوك متنوعة كطعام الإفطار ، الزواج... الخ ، وعموماً يلاحظ أن لكل مجتمع أو طبقة اجتماعية مجموعة من النماذج التي تفرضها على أعضائها ، حتى تضمن حداً أدنى من التماثل في السلوك بينهم وتسهم الطرائق الشعبية والسنن وغيرها من السمات الثقافية دعم لهذه النماذج وحمايتها ، وقد يكتسب النموذج الثقافي طابع العمومية و يصبح شائعاً في المجتمع ككل أو يكون له طابع خاص ، لا يشيع إلا بين قطاع معين في المجتمع يرتبط بطبقة معينة أو مهنة محددة ، وقد تظهر هناك نماذج بديلة وهي أشكال مختلفة من السلوك يمكن استخدامها في الموقف نفسه لتحقيق نفس الهدف²...، فالأمر هنا إذا متعلق بمدى تجسيد هذه الأفكار والعناصر ضمن بيئة المجتمع وفق ما يقتضيه النموذج الثقافي وذلك لضمان التماثل بين طبقات وانسجامها.

2/ عناصر الثقافة : حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية و أشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر وكان أول ما اتجهت عليه أنظارهم هو تقسيمها إلى عنصرين:

1-2 - ثقافة مادية أو ملموسة : تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة ، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس³ ، و بالرجوع إلى التعريفات

¹ سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 98.

² علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق ، ص 87-88.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع النفسي (المجتمع ، الثقافة ، الشخصية) ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2005 ،

القديمة نجد أن الثقافة المادية لم تأخذ حقها فيها ، حيث اعتبرت أساليب مكتسبة من السلوك وليست أشياء ، إلا أنه و مع مرور الوقت شاع استخدام مصطلح " الثقافة المادية " وبعد ذلك يدل على أشياء التي تشكل جزءا من التراث الاجتماعي الذي يعد بدوره جزءا من البيئة الإنسانية ، والثقافة المادية تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني ، فهي تشمل كل مما يصنعه الإنسان في حياته وكل ما ينتجه العمل البشري من أشياء ملموسة ، وكذلك كل ما يحصل عليه الإنسان عن طريق استخدامه لفنون التكنولوجيا¹ مثل : السيارات ، المنازل ، المقاعد ، الآلات ... الخ .

2-2- ثقافة لا مادية أو ضمنية : تعد من أهم أركان الثقافة وهي تشكل الآمال و المشاعر التي تسود جماعة ما وتبدو في التقاليد الجماعية للجماعات وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات والقيم² ، بالإضافة إلى اللغة و الفن و العادات أو الطرائق الشعبية ، والعرف والقانون والنظم الاجتماعية والرموز والطقوس والأسطورة ، كل هذا يعتبر عناصر ضمنية للثقافة التي تعبر عن المستوى الثاني المكون للثقافة .³

3/ مهام الثقافة : تقوم الثقافة بمجموعة من الوظائف على جميع المستويات الاجتماعية :

- ✓ الثقافة لها وظيفة الإشباع حيث تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية و الحاجات الثانوية المنبثقة عنها سواء كانت الحاجات مادية أو غير مادية .⁴
- ✓ الثقافة تمكن الإنسان من تطوير مفهومه عن الذات ، حيث تمد الثقافة الإنسان بنسق المعنى أو الدافع و ترسم له أهدافه و هي مسؤولة عن الأمن الداخلي والخارجي .
- ✓ الثقافة تزود الفرد بمعاني الأشياء و الأحداث بحيث تمكنه دائما من أن يستمد منها مفهوما ته الأساسية.

¹ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 97.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 61.

³ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 89.

⁴ علي عبد الرزاق جلبي السيد عبد العاطي السيد و آخرون ، مرجع سابق، ص 127.

✓ الثقافة تحدد مسارات الطموح الشخصي عند الفرد وتحدد مسارات حياته وهي تساعد كثيرا في شرح وتغيير جوانب النجاح والفشل في المجتمع بأسره.¹

لقد عرفت الثقافة عدة مراحل تاريخية حاول الإنسان من خلالها ان يتأقلم بعقله مع ما تفرضه الطبيعة من تحديات منذ القدم ، وقد تطور هذا المفهوم أكثر ليتجسد بصورة أكثر أهمية خاصة في عصرنا الحالي لاسيما بالنسبة لمستوى العلاقات السائدة بين الأفراد. وعليه يمكن القول في هذا الصدد أن الثقافة هي مركب عام يشمل أهم الأعراف والعادات والتقاليد والأخلاق والقيم الخاصة بالإنسان وانتمائه لمجتمع معين، فالثقافة تمكن الإنسان من بلوغ أهدافه وتحقيق طموحاته وفق ما تقتضيه الحياة الشخصية له، فالإنسان منذ ان وطأت قدمه على وجه الأرض وهو في صراع ما الطبيعة ،لذلك كانت الثقافة هي إحدى الآليات التي مكنته من مجابهة هذه الطبيعة والتحديات التي فرضتها عليه..، وقد كانت أيضا تؤدي وظائف عدة لاسيما ما تعلق بالإنسان ، فقد ساهمت في إشباع حاجات الإنسان المتعددة والمتنوعة ، ومكنت أيضا الإنسان من فهم الكثير من السلوكات ، إذ عملت على تهذيبها وتقويمها ، فهي ونتيجة للقيم و الأعراف والأخلاق الخاصة بها تجعل من الاتجاهات الخاصة بالفرد والمؤسسات تتجه نحو الطريق السليم.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ، ص 58.

المطلب الرابع: أهمية القيم والأخلاق بالمنظمة

1/ المفهوم اللغوي للقيم: إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية ووزن كبير للشيء ، وتعتبر كذلك من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك و أداء الأفراد وكذا المنظمات ، ويتفق الباحثون في هذا الميدان على هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل¹، فهي إذن عبارة عن أحكام عقلية انفعالية توجهنا نحو رغباتنا واتجاهاتنا حيث يتشربها الفرد من المجتمع وتصبح هي المحرك لسلوكه .

وعندما نقول أن شخصا يعطي قيمة لشيء ما فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة ، ويمكن تعريف القيم " أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب و الخطأ ، و تتصف بالثبات النسبي"².

ولقد عرف الأمريكي روكيتش (M.ROKETCH) القيم بأنها اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة، هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح "³.

1-1 - مفهوم القيم في منظمات الأعمال: أمّا في إطار المنظمة فتعتبر القيم " عبارة عن معايير معترف بها و مقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها"⁴.

1-2- تصنيف القيم: هناك الكثير من التصنيفات للقيم وأهمها هو ما اقترحه العالم "سبرانفر" حيث وصفها في ست مجموعات هي :

¹ أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ، مصر، دار الوفاء ، 2000، ص44.

² زاهد محمد ديري ، مرجع سابق، ص125.

³ احمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص44.

⁴ عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث غير منشور ، 2005، ص01..

- ✓ **القيم الفكرية:** تنتج عن الاتجاهات الفلسفية و العقلية للشخص .
 - ✓ **القيم الاقتصادية:** هي التي تؤدي إلى الحصول على المنفعة المادية والهدف الاقتصادي.
 - ✓ **القيم الاجتماعية:** وتتعلق بعلاقة الفرد مع الآخرين وتفاعله معهم وانسجامه مع أفكارهم.
 - ✓ **القيم السياسية:** و يهتم أفرادها بالسلطة و القوة و السياسة و النفوذ .
 - ✓ **القيم الجمالية:** حيث فيها أفكار جمالية للأشياء هو إنسان يؤمن بالقيم الجمالية وعادة حاملوا القيم الجمالية يعشقون المرأة والطبيعة الخلابة.
 - ✓ **القيم الدينية:** أنصارها يؤمنون بأن الخالق هو الله الذي يعطي كل شيء للإنسان وبالتالي هي تؤثر على سلوكيات الأفراد سواء في المجتمع أو منظمات الأعمال ¹.
- وعليه يمكن القول أن القيم بصفة عامة هي عبارة عن مجموعة التجارب والخبرات التي مر بها الإنسان ، والتي تعمل على توجيه الاستجابة نحو الموضوعات التي له علاقة بها، فالفرد يميل إلى اتجاه ثقافي أو فكري أو سياسي محدد.
- 2/ الأخلاق :** يمكن تعريف الأخلاق على أنها : " القيم و الأخلاق التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ " ²، فهي على العموم ترتبط بالضوابط السلوكية للإنسان و تحدد جوانب الخير والشر.
- وفي منظمات الأعمال تعبر الأخلاق عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية في المنظمة لتحكم سلوكهم و أدائهم لأعمالهم ³، فمصطلح الأخلاق يشير إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار فيما بين الخير والشر، وعلى غرار أنها مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح أو الخاطئ ، و من ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص126.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتعزيز القدرة التنافسية- الإسكندرية،الدار الجامعية،2003،ص88 .

³ نفس المرجع ، ص93.

- وعلى المستوى العام فإن القيم والأخلاق التي تسود بين الناس وتحكم سلوكيات الفرد وأسس تعامله مع الآخرين إنما ترتبط بعلاقة تبادلية مع النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع ويؤثر كل منهما في الآخر، مما يشير إلى أهمية الدور الذي تشكله الأخلاقيات في تشكيل ثقافة المنظمة وارتباطها الراسخ مع قيم المجتمع بأكمله ، لذا فإن ظهور السلوك غير الأخلاقي في المنظمات يعود إلى :
- ضغوط الأسرة أو الأصدقاء وذلك تبعاً لبيئة الفرد حيث يقوم بالأفعال التي يرى أنها تحقق مصلحة الجماعة التي ينتمي إليها بغض النظر عن مشروعية الوسيلة، لذا فإن المنظمات التي تشجع على ذلك تلقى القبول من هؤلاء الأفراد.
 - ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع فإذا حرص الأفراد على ذلك بأي وسيلة كان من الطبيعي إتباع السلوك غير الأخلاقي.
 - ضغوط عوامل خارجية ترتبط بالبيئة وتدفع المنظمة لممارسة السلوكيات الخطأ التي تشكل ضغطاً حتى على الملتحقين حديثاً بالتنظيم مما يدفعهم لتبني السلوكيات نفسها والاستمرار على ذلك فيما بعد .
 - قلة الخبرة الاجتماعية وضعف في مهارتها الثقافية التي تستخدم في التفكير والتحليل واستخراج النتائج.
 - مفاهيم شاذة تعتنقها هي من باب المخالفة والخروج على الإجماع أو الاتفاق العام أو لأسباب تعود لمرض نفسي أو عقلي أو عصبي.
- والمجتمعات الإسلامية تستند على الدين الإسلامي الحنيف كمصدر أول من مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة و هو أهم المقومات التي يركز عليها تشكيل الثقافة في منظمات المجتمع المسلم، فالأخلاق هي التي تولد الضمير المهني الذي يجعل الموظف يلتزم بأخلاقيات المهنة والمؤسسة وما ينتج عن ذلك من قيم إنسانية وأخلاقية التي تمكن من الوصول إلى نقطة التطور.

المبحث الثاني: الجانب التاريخي الخاص بالثقافة التنظيمية.

يعتبر ظهور الثقافة كمفهوم في المنظمة هو نتيجة علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي توارثت من جيل إلى جيل.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

1. تطور الثقافة التنظيمية كمفهوم :

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويميل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture : Deal & Kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ: "بترز ووترمان" (In search of excellence : Petres & Watermen 1982).

و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم، بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.²

فهي إذن هنا تتناول الجانب الخاص بالسلوك التنظيمي ومدى اهتمام المنظمة بدور الفرد والسلوكيات التي تحدث ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمكن ان تضبط هذا

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص11.

السلوك الخاص به، وبالتالي يمكن ان يتوقع هذا السلوك ضمن الإستراتيجية المتبعة داخل المنظمة.

2. الجانب الميداني المتعلق بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة ، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة،¹ فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم ، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة،² فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية ، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية،³ وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع وهي ممتدة وواسعة ، فهي تعكس نمط التفكير الخاص بالإنسان العامل ضمن البيئة التي يكون عليه التأقلم معها ومع ما تتضمنه من أفكار وقيم ومعتقدات خاصة .

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، أيام 20 - 21 ماي 2002، البلدة، ص 09.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 316.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 225.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمعة شخصية تميزها عن غيرها ، وبالحدوث عن مفهوم الثقافة التنظيمية فقد وجدت لها عدت تعاريف نذكر منها:

1.تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف "علي السلمي" الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضوا في مجتمع.¹

كما أنها تعرف أيضا : "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".²

ويعرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها".³

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 312.

² شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ

للنشر، 2001، ص 650.

³ Patrick (G) , Francis(G.) et (ETAL), **Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux)**,: Dound, Paris, 2005, p 141.

فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا مهما وبارزا في تشكيل السلوكات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

ويرى ويليام أوتشي "William Ouchi" بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".¹

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين ، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".²

ويرى "كورت ليون" أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".³

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد".⁴

2. نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 22.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000، ص 131.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2004، ص 327.

⁴ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 243.

وشعورهم نحو عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.¹

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية كمفهوم الثقافة التنظيمية:

✓ أن الثقافة نتيجة لوجود الإنسان وهو الذي صنعها.

✓ هي مجموعة مبادئ وقيم وأسس.

✓ يكتسبها الأفراد وتنتقل بينهم.

✓ تساعد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.

✓ تساعد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.

✓ تساعد المديرين الاستراتيجيين على التأثير على نوعية القيم.

✓ تعطي للأفراد المكانة والاحترام والمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين.

إن مصطلح الثقافة يستخدم ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته

وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين.²

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن تلك المنظومة المشكلة لجملة من

المعتقدات، والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن.

فسلوك الإنسان هنا يعبر عن دوره الذي يمارسه داخل المؤسسة ، نتيجة ما أفرزته

البيئة الداخلية وما يحدده المناخ التنظيمي ، فالأفكار السائدة داخل المؤسسة وأسلوب العمل

وطريقة التفكير ، كل هذه المتغيرات تمكن من جعل هذا الفرد يسعى إلى البحث عن آليات

جديد تمكن من فهم تلك القيم التي تدرج ضمن متطلبات بيئة العمل لا سيما كونها تعكس

قيمة ومدى التفاعل السائد بين الأفراد وبين المؤسسة ، وهذا من أجل ترشيد السلوك

¹ جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية،

2002، ص 347.

² سعد مرسي بدر، عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 27.

التنظيمي فالحفاظ على القيم هو في حد ذاته التزام بما تفرضه القواعد واللوائح التنظيمية الخاصة بالفرد والمؤسسة على حد سواء.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة الفرعية بالمنظمة:

المنظمات اليوم تشتمل على خليط من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجموعة من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس التشارك في مسؤوليات العمل والخصائص الفردية وإذا كانت الثقافة المختلفة تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة، فهي تشير أيضا إلى احترام الثقافات التي أنشأت في المؤسسات.

والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي يتصف بها كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمات وليس في المنظمة ككل وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة، وبتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة مثلا)، وفي الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى وهذا لا يعني عدم وجود ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية، كما لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنطوي تحت الثقافة العامة.¹

وفي نفس الوقت بإمكانها التأثير على فاعلية المنظمة لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.²

تتطابق وتختلف ثقافة معظم منظمات الأعمال كما هو عليه الحال بين الأفراد ولكن نجد أن لكل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، وتميزها عن باقي المنظمات وهذا يتعلق بحجم المنظمة وعمر وتاريخ هذه المنظمة، فكلما كبرت ونمت نجد أن

¹ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر،

2004، ص 641.

² محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 287.

الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا وتبلورا¹ وقد تتسم الثقافة العامة للمنظمة بصفة المرونة (التكيفية)، وهي تلك التي تنتهج التحديث وتشجع الابتكار والمبادرة من قبل مديري المستويات المتوسطة والأدنى، كما قد تتسم بالجمود وهي تلك الثقافة التي تتصف بالحدز والتحفظ، ولا تمنع حيزا من الإبداع لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرار أو إجراءات، بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.²

وعليه فحرص المؤسسة وسعيها للبحث على التمييز هي التي تفتح المجال للعاملين والموظفين بها لتطوير الأساليب المهارية والإبداع و تجديد طرق الابتكار، فالأهم في الثقافة التنظيمية أنها تكون مشتركة بين أغلب أفراد المجموعات و أنها تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي تمثل الواجهة الخاصة بالمؤسسة وصورتها وتميزها عن غيرها، حيث نلاحظ هنا أن أي مؤسسة تسعى من خلال الآليات المتبعة إلى بناء إستراتيجية خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة خاصة بها تمكنها من بلوغ أهدافها ، وتحقيق النتائج المتوقعة نتيجة ضبط السلوك الخاص بأفرادها.

وهذا ما يعبر عن قوة المؤسسة ومدى قوة ثقافتها التنظيمية السائدة والتي تشجع على الإبداع وتحفز الموظفين نحو أداء أفضل من أجل كسب ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 313.

² تشارلز، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 652.

المطلب الرابع: أهم نظريات الثقافة التنظيمية:

ان النظريات هي إثباتات قام بها الكثير من العلماء والمفكرين نتيجة بحوث علمية ودراسات، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:

1. **نظرية القيم:** يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة و بمراعات مؤثرات معينة.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

¹ حمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 38.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، وهو أي أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

(1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.¹

(2) يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

4. نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

فثقافة المؤسسة من حيث التفاعل يمكن القول أنه لا يمكن وبحكم التأثير أن تصبح معزولة عن البيئة الداخلية والخارجية اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المقوم والنتيجة لما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المؤسسة، ودون أن يغفل الدور البارز في منح الهوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

¹ نفس المرجع، ص 49.

المبحث الثالث: عناصر ومركبات الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة حيث يظهر ذلك من خلال تفاعل هذه العناصر مع بعضها.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وسماتها

نجد الكثير من المنظمات لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على الترقية أو غيرها ولها سمات خاصة بها تساعد على تماسك المؤسسة.

1. عناصر الثقافة التنظيمية:

✓ الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

✓ القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كالجودة وخدمة العملاء".

✓ المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلا أو الابتسام.

✓ القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق

المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية... الخ.¹

✓ الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية ، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، دار الجامعية، 2006، ص 25.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 322.

✓ **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية... الخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية...، فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.¹

إضافة إلى هذه العناصر هناك عناصر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية وهي عنصر التوجيه وعنصر الشمولية والقوة، بالنسبة لعنصر التوجيه فيشير إلى كيفية توجيه الثقافة التنظيمية للتنظيمات من أجل تحقيق أهدافها، أما عنصر الشمولية والقوة فيقصد بها قوة انتشار ثقافة المؤسسة بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها وممارسة الضغط عليهم،² فهي تعد عناصر فعالة وضرورية لتقدم ونجاح المؤسسة ككيان.

2. سمات الثقافة التنظيمية:

✓ **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.

✓ **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء للابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

✓ **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.

✓ **التكامل:** قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.³

✓ **الرقابة:** عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين، أي هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة.

✓ **الدعم الإداري:** ويتمثل في قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008،

ص 17.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 229.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 15.

✓ الهوية: مدى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم.

✓ نظام الفوائد: تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس اعتبارات شخصية.

✓ تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الإدارة للأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

✓ نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على الرسمية، والتي يحددها نمط التسلسل الرئاسي وهذا يؤدي إلى تبادل المعلومات في كل الاتجاهات،¹ ويمكن القول أن نماذج الاتصال آلية من الآليات التي تساهم في تنمية معارف الإنسان وتطورها.

كما توجد هناك سمات تشترك فيها كل المنظمات كأن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة نظام متصل مستمر ومتكامل وهذا ما يولد الانسجام بين أعضائها، وأن يكون نظاما متغيرا متطورا تراكميا ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية في تغير مستمر في كل وقت ، أو لها خاصية التكيف مع مطالب بنيتها وأهدافها واحتياجات أفرادها².

وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية وبحكم فاعليتها داخل المؤسسة لها دور كبير في تحديد هوية الأفراد داخلها إذا تعتبر المحرك الرئيسي الذي يمكن من فهم دواليب عجلة التطور والتقدم ، وجعل القيم والأعراف السائدة تحدد مدى قوة التفكير والطموح الذي يمتاز به الأفراد العاملين ، فهي من خلال هذا تجعلهم يتوافقون وينسجمون مع تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ما يضمن الاستمرارية والبقاء.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص287.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ص 287

المطلب الثاني: أهم مركبات الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها ونظم العمل وإبداعاته وإجراءاته فاتخاذ القرارات يختلف من منظمة إلى أخرى.

1- القيم: هي عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته وحقيقته الأمر أن لفظ القيم قد استخدم باتساع في تراث العلوم الاجتماعية لدرجة أن الباحث يلمس وجهات نظر مختلفة ومتنوعة اتجاه مشكلة تعريف القيم،¹ فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني تلعب دورا في تنوع الثقافات، إذن هي تكتسب من خلال المجتمع الذي نعيش فيه وتمثل المعتقدات التي يعقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.²

2- الأساطير: هي قصص من وحي الخيال وتساعد في شرح وتفسير الأنشطة، وتعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين فتعرف بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"³، وكمثال على ذلك نذكر أهم واكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة مثلا "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي ، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات ، وهذا يحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

3- الأبطال: هي الشخصيات التي تركت بصمات في حياة المؤسسة وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، وتتمسك بقيم المنظمة.

4- الرموز: الرمز يعني الرسم الذي يعبر عن شيء معين ، وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، ونلمس هذا

¹ محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص140.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص123.

³ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل

شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص19.

في الشعارات الخاصة ببعض الشركات مثل شركة "فور" "الجودة هي وظيفتنا الأولى"، كذلك تكثر بعض الشركات من الرموز لتدل على الصداقة وتقدير العاملين وتؤكد كل هذه الأمثلة على أن الرموز أدوات قوية لإرساء المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.¹

5- اللغة: تشير إلى الكلام المنطوق فهي بمثابة أداة لتجديد الهوية وتتمثل كذلك في الدرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل، فعلى سبيل المثال يستخدم مديرو شركة "موتورولا" كلمة "التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة.²

6- الاتجاهات: هي ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

وتعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

إذن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد عبر مراحل مختلفة من حياته نتيجة عدة عوامل، فمثلا عند إدخال آلات جديدة تتعرف الإدارة على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب معين.³

7- الطقوس: مجموعة من الأنشطة تقام من حين لآخر لتعميق القيم والمعتقدات وإقرارها في النفوس من مراسيم الأعياد⁴، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم، مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة.⁵

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 638.

² علي الشريف و منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 151.

³ سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 324.

⁴ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 77.

⁵ علي الشريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص 150.

8- القصص: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة 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.

9- الاحتفالات: تحافظ الشركة على اتفاقات عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، كما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق أهداف معينة.

10- التقاليد: هي أنشطة ذات صبغة متكررة وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.¹

وعليه لكي تتجح وتتقدم لابد ان تستمر فهذه إحدى مقومات بلوغ الأهداف ، كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة ، فالاستمرار هو سبيل النجاح والتطور ،فثقافة المؤسسة السائدة من أهم مميزاتها هو رسم خطوط التقدم والاستمرارية ، وهذا حتى تتمكن من البقاء والنقدم نتيجة بلوغ درجة كبيرة من تلبية الرغبات والإشباع وهو الأمر الذي يؤدي بها إلى بلوغ مرحلة كبيرة من تحقيق التوازن والتوافق الداخلي ما يجعل هذه القيم والعادة والأعراف تستمر .

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

المطلب الثالث: مظاهر الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية بمثابة إدراك عام ومشارك لدى أعضاء التنظيم اتجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة وعليه فإنه في المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أنماطا سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة.

1. **مظاهر الثقافة التنظيمية:** يمكن الاستدلال مع نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال جوانب رئيسية:

✓ **فلسفة العمل الجماعي:** وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين، فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار.¹

✓ **القدرة على التكيف:** من خلال مرونة الإدارة والاعتقاد بحتمية التغيير واستعداد العاملين لإحداث التغيير والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر والاتصالات المفتوحة.

✓ **القدرة على الابتكار:** مدى تشجيع التفكير الإبداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.²

2. **كيفية ترسيخ الثقافة التنظيمية:** ويتم ذلك من خلال جملة من الممارسات:

عملية الاختيار وهي تساعد ثقافة المؤسسة على عدم اختيار الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر القيم بالمؤسسة فعملية الاختيار تشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة³، وكذلك الأمر بوجود أنظمة خاصة بالتدريب والمسار الوظيفي وأنظمة الترقيّة، فالثقافة التنظيمية يتم ترسيخها من خلال جملة من التصرفات الخاصة بالإدارة العليا ومدى الميل للمخاطرة، ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية وكذا

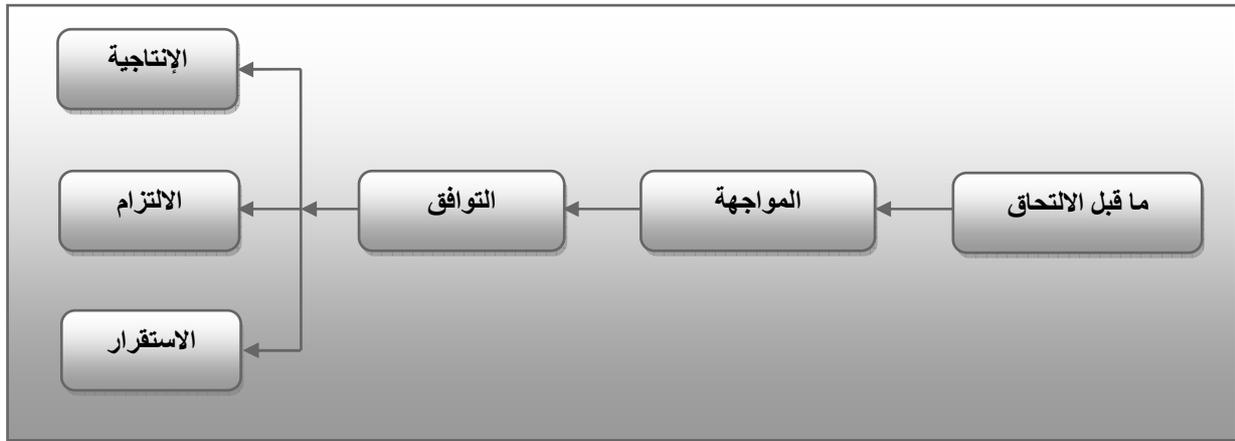
¹ عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 353.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 17.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، الأردن، دار الشروق، 2003، ص 334.

المظهر اللائق فإن الأمر منوط بعملية الاختيار والتعيين ، فهي تعتبر امتدادا طبيعيا لوظيفة تخطيط القوى العاملة والتي بموجبها يتم المفاضلة بين الأفراد الذين تقدموا لشغل الوظيفة واختيار أكثرها ملائمة ، وتمثل هذه العملية عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المؤسسة.¹

وعلى الأفراد أن يجدوا سبيلا لتحقيق التأقلم الاجتماعي سواء التحقوا بالمنصب الجديد ، أو تم ترقيتهم إلى منصب أعلى أو تغيير الوظيفة وذلك من خلال التكيف مع الواقع الجديد حتى يتحقق التقدم والاستقرار، ذلك أن الأفراد ليسوا على دراية بالقيم والعادات السائدة في المؤسسة ، وهذا ما قد يؤدي إلى تجاوزها وعدم احترامها فعلى المؤسسة أن تسعى إلى تكييفهم مع ثقافتها وهو ما يوضحه الشكل رقم (01).



الشكل رقم (01): نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة.

المصدر: جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

تتم عملية التأقلم الاجتماعي عبر مراحل والمتمثلة:

✓ **مرحلة ما قبل الالتحاق:** تعتبر فترة التعلم من عملية التأقلم الاجتماعي وهي تحدث ما قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمؤسسة، فالفرد في هذه المرحلة يكون بحاجة إلى

¹ علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية-، عمان، دار الصفاء، 2003، ص 45.

التزود بمعلومات حقيقية تكون واقعية تشمل كل من المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة، وكذلك معلومات عن الوظيفة وظروف العمل وذلك لبناء توقعات صحيحة ولكن الأمر الذي يمثل خطراً أكبر هو أن الفشل في الرقي لهذه التوقعات التي تمت من خلال الاختيار قد يؤدي إلى وجود معدلات مرتفعة خلال الفترات الأولى للالتحاق بالعمل.¹

✓ **مرحلة المواجهة:** هي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.

وتعتبر هذه المرحلة من نموذج التأقلم الاجتماعي في المنظمة بمثابة الالتحاق الفعلي للعاملين الجدد بالمؤسسة حيث تتم عملية لمواجهة بين ما يحمله الفرد من توقعات، وبين الواقع الموجود فإذا كانت هذه التوقعات صحيحة إلى حد ما فإن مرحلة المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الجوانب، والمتمثلة في التوقعات حول الوظائف والزملاء والمشرفين.²

✓ **مرحلة التوافق أو التحول:** هي المرحلة التي يتوافق فيها الفرد مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها وهذه المرحلة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة، نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، وهو يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل.³

في هذه المرحلة يبدأ العامل الجديد بحل مشكلات العمل مثل زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة... الخ، وتعتبر سياسة الاختيار محققة في المؤسسة عندما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة، وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها⁴، ومن وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز

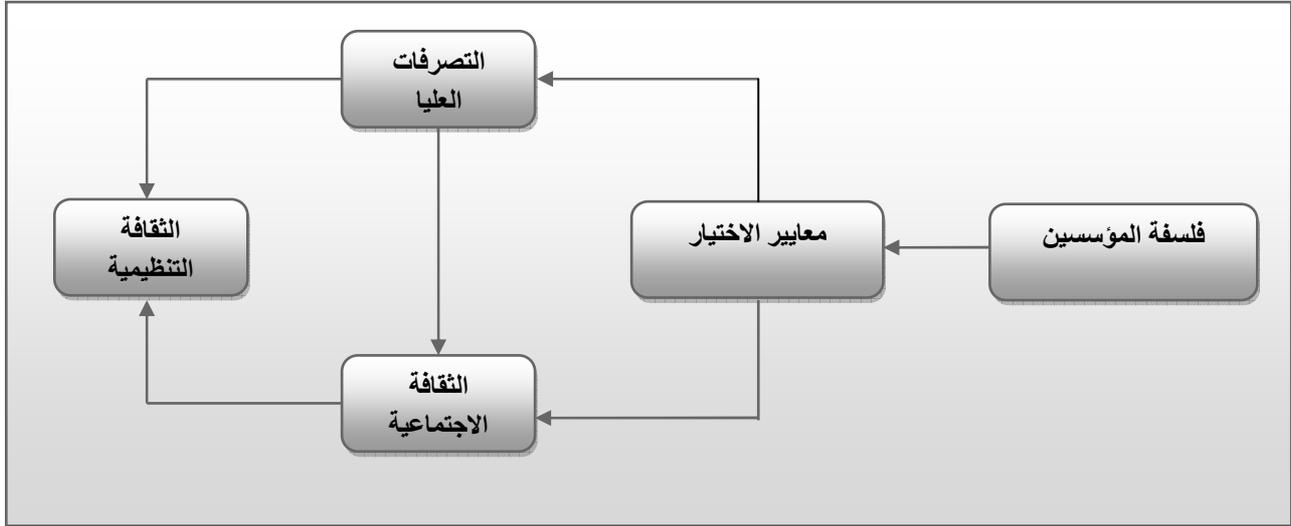
¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 310.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 87.

المهام، بمعنى أنها تتشأ تلقائياً وبمرور الزمن فالثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم وفي أداء مهامهم الوظيفية والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (02): كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

المصدر: جمال الدين المرسي، : الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 28.

فالأکید هنا أن عملية الاختيار الفعال والتي تندرج في خضم ما يعرف بالعرض الذي يمتاز بالواقعية بالنسبة لمسار الوظائف وتحديدتها ، لها دور كبير في الحد من حجم التوقعات وبلوغ درجة كبيرة من الأهداف ، من خلال تحقيق عملية التوافق الذي يبني بطريقة ايجابية ، فلا بد إذن من تحقيق الاندماج الشامل بين ثقافة المؤسسة من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى وهو ما يضمن الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها:

تعتبر الثقافة التنظيمية العمود الرئيسي و الموجه لأفعال الأفراد والمحدد لسلوكهم ، حيث تعتبر بالنسبة لهم المصدر الهام الذي يمدهم بمعاني الأشياء وتحدد اتجاهاتهم وقيمهم وترسم لهم المسار لبلوغ أهدافهم.

1. حدود الثقافة التنظيمية:

1.1- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراثا محافظا، فتصبح مكانا مغلقا يكبح الإبداعات والتغيرات، مما جعل المؤسسات ذات الثقافة القوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة، فلا بد للمؤسسة من فتح المجال للتفاعل والتوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وأن تسعى للتغيير الذي يساهم في بناء ثقافة قوية، ويتم من خلال التوجيه السليم الذي يساعد على منح القرارات وتسجيلها في أوامر تعليمات سواء كانت هذه الأوامر عامة أو خاصة.¹

2.1- ثقافة قوية أو جيدة: ليس دائما وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يعني أن تحقق الأفضلية والفعالية ، لذا فالثقافة الجيدة هي تلك التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط، وتحقق الاندماج الداخلي وبالتالي يمكن أن تكون عاملا مساعدا أو معرقلا لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصددها، ومنه فالتحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة، فهناك متغيرات اجتماعية تتحكم في ذلك كتدخل القوى البيئية والتي لها تأثير على المؤسسات وتتكون هذه البيئة من مجموعة من الأفراد لهم قيم وتقاليد ويتفاعلون مع بعضهم البعض في إطار ما يسمى بالعلاقات المتشابكة.²

3.1- خطر التعددية: يعتبر العمل على الثقافة بمثابة تبرير لأفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطوق الأحداث، وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن،³ فهناك أحداث

¹ هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 193.

² محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 139.

³ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مرجع سابق، ص 10.

وعناصر ساهمت في تكوين الثقافة الحالية للمؤسسة واستمرت عبر الزمن، وعليه يجب أن يتم توضيح هذا لكافة أعضاء المنظمة وشرح الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة، فإذا ما استعرضنا حياة الإنسان المعاصر فنجد أن حياته عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى المنظمة والتي تكونت عبر الزمن.¹

2. مراحل إدارة الثقافة التنظيمية:

على الرغم من ذلك يرى خبراء التطوير التنظيمي أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين هما:

1.2- الإدارة الرمزية: وفقا لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية،² أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفالات والقصص والبطولات والعادات عن طريق تشكيل قناعة لدى الأفراد العاملين فيها.³

ويمكن للإدارة أن تدعم هذه القيم الناشئة من خلال تصميم رسالة مكتوبة حول مستقبل المؤسسة وتأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام واستخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

2.2- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهياكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.⁴

إن التطوير التنظيمي يأتي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسة التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة ، حيث

¹ إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 225.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 36.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 230.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007، ص 208.

يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة، وذلك بهدف الارتقاء بها إلى مستوى أفضل بما يحقق لها القدرة على مشكلاتها، من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع إستراتيجية المستقبلية المناسبة والتي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

ويمكن أن يساعد هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم بإتباع الخطوات التالية:

- ✓ تحديد الأعراف والقيم الحالية والتعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم.
- ✓ تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة وتحديد الفجوة الثقافية وسدها.
- ✓ تطوير لامركزية اتخاذ القرار في مواقع العمل.
- ✓ توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضاً.

إن التطوير لا يقف كعملية عند حد الاعتراف بالثقافة التنظيمية فحسب، بل إنما يتجاوز الاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها والسيطرة عليها.¹

*مزايا الإدارة الجيدة للثقافة:

الإدارة الجيدة الفعالة للثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق العديد من المزايا:

- ✓ تسهيل عمليات الرقابة وتدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
- ✓ تحقيق الالتزام التنظيمي.

بالمقابل فإن الإدارة غير الفعالة للثقافة يمكن أن تؤدي إلى:

- ✓ مقاومة التغيير على جميع المستويات.
- ✓ ضعف الثقة والالتزام التنظيمي.
- ✓ الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.²

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر، 2006، ص 178.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 37.

يعتبر تركيز التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية وأعرافها وقيمتها دليل نجاح بالنسبة له وبعد بمثابة مؤشر على تحديد المستقبل وتطور المنظمة، وبصورة أكثر تحديداً فإن عملية التطوير التنظيمي، تهدف إلى توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، والعمل على تناعم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، كما تهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية، وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، تحسين التعاون والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهـم و بين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار وأداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية والوصول إلى اتفاق جماعي للأراء ووضعها موضع التنفيذ¹.

¹ وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: الجبالي سعد، ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004، ص19.

المبحث الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

يوجد اتفاق كلي على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، بالإضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها.

1. الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".¹ فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

✓ **الثقة:** وتتمثل الثقة في الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

✓ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.²

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

✓ **عنصر الشدة** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة...، وهنا يمكن القول ان أساس التطور لأي مؤسسة مهما كانت يتوقف على مدى انسجام أفراد التنظيم وقدرتهم على التوافق والتأقلم وتحقيق الانسجام .

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225.

² نفس المرجع، ص 225.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.¹

كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

✓ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

✓ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل، وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

✓ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادة البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.²

2. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص316.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص22

³ مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص145.

والسياسي وفيها تتخفص الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.¹

ويمكن القول أن الثقافة القوية تتميز عن الثقافة الضعيفة بوجود عنصر الشدة ويرمز إلى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

فالمؤسسة ذات الأداء الجيد لها ثقافة قوية بين أعضائها، أما الثقافة الضعيفة فأفرادها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المتناسبة مع قيمهم.²

3. الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و Ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح³، يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.⁴

4. الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Kalori) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، ص06.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316.

³ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص34.

⁴ محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 96/95، ص49.

يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وفق اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fitway) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية:

كل فرد داخل المجتمع او المؤسسة ينتمي إلى عدد من الجماعات ، فالناس يتمتعون بخصائص مختلفة، وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها.

1. ثقافة المجتمع:

وتتمثل في هذا المستوى من خلال القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية.¹

وتبرز أهميتها من خلال ما جاءت به نظرية "أوشي" اليابانية ، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته، بدلا من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وما يعرف بالمعادلة الاجتماعية التي تناولها في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد".²

2. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 22.

² سليمة سلام، مرجع سابق، ص 98.

تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

3. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب **هوفستيد** التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى العاملين.¹

5. المتغيرات الاجتماعية الثقافية: إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف مع التغيرات الاجتماعية، من خلال القيم التي يحملها الأفراد للمؤسسة.

يوضح "مايك بورك" بأن التيارات الاجتماعية والثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة، وتظهر

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 24.

أهمية هذه العوامل الاجتماعية الثقافية في نجاح الإدارة اليابانية ويتحقق هذا النجاح على مستوى الفرد والجماعة.¹ وهو ما يجسد لنا قوة القيم السائدة والتي كان لها اثر كبير في تقدم اليابان حيث أنها أولت اهتماما كبيرا لذلك من خلال صناعة الإنسان.

6. الثقافات الفرعية:

ويتحدث عنها "Edger" هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.²

ومن خلال مستويات الثقافة التنظيمية يمكن التمييز بين عدة أنماط منها:

(1) **ثقافة القوة:** هذا النموذج يتميز بمركزية السلطة ويتم العمل فيه تبعا لجملة من القرارات المعدة مسبقا وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

(2) **ثقافة الدور:** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.³

(3) **ثقافة المهام:** تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل والاتصالات الجانبية.⁴

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 98.

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 260.

³ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 30.

⁴ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات - تر:حسن حسني محمود،السعودية، دار المريخ للنشر،2004،ص 212.

4) **ثقافة الفرد:** تهتم باستقلالية الفرد وتكون مدعومة بهياكل غير رسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية وتستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد في مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه¹، ومن خلال هذا فإن الثقافة التنظيمية تتحدد تبعاً لمعيار الضعف والقوة، كما أن الأنماط الخاصة بثقافة المؤسسة تساعد على إحداث التغيير والقدرة على الابتكار، وهو ما سنتطرق إليه فيما يخص ثقافة الإبداع في الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية:

تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها:

- ✓ أنها تساهم في الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- ✓ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- ✓ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ✓ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 30.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 25.

✓ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء ، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.¹

لكي يتم بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ، فإن الأمر مرتبط بضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية ، الاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين في نهاية الأمر تعتمد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة،² وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن تكون لديهم استعدادات و ميولات لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية، التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي يتم بها نقل الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص.³

إن ضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هو دليل على أن الطريقة التي يتم بها اختيار العاملين ليست فعالة وهي بالتالي طريقة سيئة ، فالاختيار الأمثل والصحيح للعاملين مؤثر على قوة الثقافة التنظيمية المعمول بها بالمؤسسة.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها مداخلها وعملتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص94.

² محمد صالح القريوني، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص164.

³ هارولد ليقنت ، الإدارة الرائدة- بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، الكويت، شركة المكتبات الكويتية

المحدودة، 1987، ص255.

1. تشكيل الثقافة التنظيمية:

- ✓ الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- ✓ تجديد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- ✓ التدريب الدوري للعاملين.
- ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ✓ إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- ✓ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريبهم على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.¹

2. ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وتؤسس لها وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق²، كما

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة -

الإسكندرية، دار الجامعية، 2002، ص 440.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 27.

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس بالنسبة للعاملين وفرضهم لثقافة لا تتلاءم مع الإدارة.¹

فلكي تصل المؤسسة إلى تحقيق مستوى عال من الولاء لعمالها فعليها بالتركيز على أهم القيم التي من شأنها ان تحقق ذلك، فالروح المعنوية والرضا الوظيفي هي من متطلبات الثقافة التنظيمية السائدة فالموظف حينما تكون لديه دافعية ورغبة قوية للعمل فان ذلك سيعزز شعوره بالانتماء والولاء وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالموظف من كل النواحي.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية.

تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك الجماعة فهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ويظهر ذلك من خلال العلاقة بينها وبين مختلف النشاطات التي تسيروها وتتأثر بها.

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

- ✓ تحقق المؤسسة الهوية وتجمع بين أعضائها وتميزهم عن سواهم.²
- ✓ 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...³

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 29.

² طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)، ص 15.

³ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 18.

- ✓ تحديد معايير لما يجب أن يفعله أو يقوله العاملون.
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.¹

2. الثقافة التنظيمية وبعض نشاطات المؤسسة:

1.2 ثقافة المؤسسة والتسويق: لقد تطرقت عدة دراسات إلى العلاقات المهمة والفعالة بين التسويق كوظيفة أو ثقافة المؤسسة كآلية وأسلوب للتسيير، فالتسويق عبارة عن أنشطة تبادلية تؤدي بواسطة الأفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات،² فمفهوم التسويق تطور عبر فترات الزمن فهو يعتبر بمثابة عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتوزيع أفكار و سلع ولكي تستطيع إدارة التسويق اتخاذ القرارات المتعلقة بكثير من الأمور كتحديد الحاجات الحالية والكشف عن سلوك المستهلك وغيرها، لا بد من اعتماد البحوث التسويقية لتكون أساس اتخاذ القرارات الناجعة³، وهذا ما يتعلق بالتسويق، أما الروابط الممكنة بين ثقافة المؤسسة والتسويق تظهر من خلال:

- ✓ الاقتران المقارن للتسويق في مختلف الأطر الوطنية فهي المرجعية في إدارة ما بين الثقافات.
- ✓ تأثير الثقافات على عمليات التسويق باعتبار التسويق يتعلق بممارسات ترتبط بالمظاهر.
- ✓ إنشاء واستعمال المعرفة الخاصة بالتسويق داخل المؤسسة، هذا التطور موجه للمؤسسات.

¹ جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 347.

² فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1977، ص 50.

³ محفوظ جودة، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 16.

- ✓ أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة في الصفقات التجارية، استعمال الطقوس والتقاليد.
- ✓ التطور المتميز للمؤسسات الموجهة نحو السوق بتأثير مؤسسيها.¹

إن هذا الاقتراب يبين كيف يمكن لوظيفة ما أن تعمق تطبيقاتها الخاصة بها وتطورها في الممارسات وما يمكن ملاحظته بالنسبة للتسويق كوظيفة، لأن لها دور كبير في الممارسات التي تتبعها المؤسسة من خلال ثقافتها الخاصة حيث أنها تبعث الحياة في الحاجات والرغبات الكامنة، وتظهر على وجه الاهتمامات والانشغالات من خلال الدور الكبير الذي تلعبه البحوث التسويقية من حيث تصميم المنتجات وتطويرها وهو عامل مهم لنجاح ثقافة المنظمة.

2.2 ثقافة المؤسسة وتسيير الإنتاج: تعرف عملية الإنتاج على أنها فعاليات خلق المنتجات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمانية،² والتغيير في تسيير الإنتاج أصبح تغييرا في طرق الإنتاج أكثر منه تغييرا في الوسائل أي استبدال آلة بأخرى، فالانتقال من عمل السلاسل الصغيرة والكبيرة إلى نظام الإنتاج الآلي، يعتبر انتقال من التدخل المباشر للعامل، إضافة إلى كون النشاط في حد ذاته عبارة عن مجمل المرجعيات المرتبطة بالعمل والتي تتحول وتفسر على مستوى مجموعات وذلك على مستوى الكفاءات والحرف المهنية، المتعلقة بظهور المنتجات المطلوبة والتأكد من الإنتاج (سلع، خدمات...الخ) قد جاءت في الوقت المحدد بالكميات المطلوبة،³ ويمكن تطور الثقل الكبير لهذه العملية على الثقافة غير أن التطورات تعتمد أكثر على المرونة والتنشيط وأخذ المبادرة من طرف الأفراد في إطار أهداف وقيم المؤسسة وهذا يفسر وجود حاجة ثابتة نسبيا مع الثقافة.

3.2 ثقافة المؤسسة وأنظمة المعلومات: تطورات هذه الوظيفة تكمل العلاقة بين الثقافة والنشاطات الأخرى ، تقوم هذه الوظيفة على إنشاء أنظمة معلومات وصيانتها، كما تعطى

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 23.

² محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، فلمنج للطباعة، (ب ت)، ص 43.

³ محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 19.

هذه الوظيفة أهمية كبيرة للجانب التقني في تحليل الاحتياجات وتصميم الأنظمة واختيار الأجهزة وتشغيلها، غير أن التغيير ليس سهلاً، مهما كان التوافق في الجانب التقني والمعلومة تتعلق بالسلطة والإستراتيجية، وكذلك بعملية سير المنظمة كما أن أنظمة المعلومات لا يمكنها اعتبار المعلومة شيء حيادي بتفكيرها في أساليبها وطرق تنقلها فقط.¹ وعليه فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات التي تقود سلوك الإنسان البشري للأفراد العاملين في المنظمة وتعتبر أحد العوامل المساندة والرئيسية لإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات وتطورها بالمؤسسة.²

فالملاحظ هنا ان اختلاف هذه الأعمال و الأنشطة من شأنه ان يساهم في عملية تنمية العنصر البشري باعتباره مورداً هاماً وهو ما يجعل المؤسسة تبلغ أهدافها واستمرارها وتقدمها من خلال رسمها لإستراتيجية خاصة تمكن العاملين من التقدم وتحسين أدائهم وبالتالي ضمان ولائهم للمؤسسة.

¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 353.

² عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 353.

المبحث الخامس : التغيير الثقافي بالمؤسسة.

ان المدير الناجح هو الذي يسعى إلى إيجاد بدائل وطرق جديدة للنجاح ،فكي تتحقق أهداف المؤسسة لأبد على المدير من السعي إلى تغيير الثقافة الخاصة بالمؤسسة وفق ما يتماشى والأهداف العامة من خلال تقبل الثقافة الجديدة.

المطلب الأول : مفهوم التغيير الثقافي

تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة، و لأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الفرد و هويته فعند تغييرها تلقى نوعين من العقبات :

✓ عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

✓ عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.¹

الواقع أن هناك جدلا كبيرا يدور حول إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة، فهناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المؤسسة، و خصوصا إذا كان هذا التغيير تغيير جذريا و عميقا، و على الجانب هناك من يرى بإمكانية تغيير ثقافة المؤسسة خصوصا إذا كان هذا التغيير تغييرا جذريا، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير²، فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي³.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، و على ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في

¹ وهيبية عيساوي، مرجع سابق.ص 48.

² نفس المرجع، ص 49.

³ سالم إلياس ، مرجع سابق، ص34.

أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.¹

التغيير الثقافي حسب "ماكيفر" يتمثل في قوله: "إن الثقافة في نظر بعض العلماء تختلف عن المجتمع من حيث البناء الاجتماعي الذي يكون لب الدراسة في علم الاجتماع وخصائصه تختلف عن خصائص الثقافة، و إن دراسة التغيير الاجتماعي تنصب أساساً على العلاقات الاجتماعية البعيدة على الثقافة".

وهناك علماء آخرون عارضوا هذه الفكرة²، أمثال "مالينوفسكي" الذي اعتبر أن التغيير الثقافي هو: " العملية التي يتغير من خلالها النظام القائم في المجتمع من جميع جوانبه المادية والروحية ، والحضارية المادية من نمط إلى آخر، ويعطي التغيير الثقافي العمليات البطيئة أو السريعة التي تعدل من القانون الأساسي في المجتمع، ونظمه المحلية و أشكال الاستقرار الإقليمية فيه ومعتقداته ونظم المعرفة والتربية والقانون، بالإضافة إلى الأدوات المادية واستعمالاتها واستهلاك السلع التي يقوم عليها اقتصاده الاجتماعي.³

حسب أنصار نظرية الانتشار الثقافي إن عملية نقل الثقافة من مكان إلى آخر غالباً ما يصاحبها العديد من التغيرات الاجتماعية.⁴

وعليه فإن إرادة التغيير الثقافي لا يمكن اعتبارها مرتبطة بالمقاربات الإستراتيجية والتي تؤكد على حسن التشخيص الداخلي لها خصائص المهمة وقيم المؤسسة وذلك من خلال الاستغلال الجيد والأمثل للقوى الموجودة للقيام بالتغيير، فلا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية ، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها

¹ وهيبية عيساوي، مرجع سابق، ص 49.

² الدسوقي عبده إبراهيم، التغيير الاجتماعي و الوعي الطبقي " تحليل نظري"، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2004، ص ص 72،73.

³ مصلح الصالح، التغيير الاجتماعي و ظاهرة الجريمة، عمان، مؤسسة الوراق، 2005، ص ص 54،55.

⁴ خليل العمر معن، التغيير الاجتماعي ، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004، ص 74

فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار " غير الثقافة " حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.¹

إن التغيير الثقافي في بداياته ظهر على شكل مناهج جديدة في الإدارة، تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، الاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسدي إجراءات التغيير على أرض الواقع، والواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك وذلك في ظل الثقافة الحالية، وبرز مثال على التغيير الثقافي ما نلاحظه في اليابان اليوم، مما لا يدع مجالا للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن، فبغض النظر عن اختلاف السلوك ، فإن الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية.

فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعا حديثا كنتيجة لان مصلحيها أقاموا منذ مئة عام مضت الثقافة الجديدة، التي تحمل في طياتها صبغة غربية على قيم و ثقافة يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة، والحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني من جهة أخرى، و استطاعت بهذا التغيير تحقيق النجاح المرغوب فيه.

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد، خاصة إذا علمنا أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من المنظمات، فلا

¹ دافيد ولسون، استراتيجيات التغيير مفاهيم ومناظرات إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط2001، ص 121.

غرابة إذا قلنا انه من الصعوبة حملهم على التغيير مما يدفعنا إلى التساؤل عن كيفية تغيير الثقافة.¹

لا تتغير الثقافة بين ليلة و ضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة، لذلك لا يمكن القول إن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول " بمرسوم" و هذا التغيير يكون تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين، لكن المشكل المطروح هو كيفية تحقيق التغيير عن طريق الموارد البشرية، و عليه لابد من تشخيص القيم و المعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم ،و التي ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة و ذلك من اجل الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم.

فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع و بالتالي تدعيمها و تحقيق أهدافها بنجاح.

* و يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

✓ تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.

✓ تقييم مدى شمول و تكامل وظائف الثقافة التنظيمية.

✓ تقييم القابلية للثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.²

و يعتقد (M.thevinet) انه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتحقق التغيير الثقافي و هي :

✓ أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.

¹ بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل، تر: صليب بطرس، ط2، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط2، 1998، ص294.

² عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب و التقنية، الرياض السعودية، المؤسسة العامة، للتعليم الفني والتدريب المهني،

- ✓ اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي و بصعوبة المرحلة.
- ✓ أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة و ضرورة هذا التغيير.¹
- و عليه يمكن القول أن المؤسسات التي تبلغ درجة النجاح هي التي تولي اهتمام كبيرا بالأفراد و التي تعتبر مصدر للإبداع وطريق الابتكار، و ذلك من خلال الاهتمام بهيكله الثقافة التنظيمية من أجل تغيير في الأداء وتحقيق الولاء والشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير الثقافي :

1- مقاومة التغيير الثقافي :

- عملية التغيير الثقافي ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل و التي قد يكون راجعة إلى الأسباب التالية :
- ✓ اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس حالة طبيعية و أن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق و الاضطراب والرفض للتغيير.²
- ✓ خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير والنتائج الغير متوقعة له، واعتباره قفزة نحو المجهول.
- ✓ عدم التحضير الكافي لعملية التغيير وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابياته وكذا المعلومات الكافية عن كفاءته، بالإضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم و بفائدة التغيير وانه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له.
- ✓ اعتقاد بعض الأفراد بأنه لا طائل من التغيير إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير ذلك انه قد يفقدون بعض الامتيازات وانه تهديد لهم.

¹ Eric Delavallée، La culture d'entreprise ،(pour manger autrement) Paris، édition d'organisation.2002. P78.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 38.

- ✓ تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
 - ✓ عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير أي تعرض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقاً أساسياً للتغيير.
 - ✓ تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية و عدم ثقتهم في الوعود المستقبلية.¹
- 2-آليات التغيير الثقافي :

لكي تتحقق عملية التغيير لابد للمنظمة أو قائد المنظمة استعمال مجموعة من الآليات والوسائل التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة، مما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء، داخل المنظمة ومن بين الآليات المتاحة لها في هذا المجال نجد ما يلي:

- ✓ اللغة : إذ يجب على قادة المنظمة أو المسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير، لان تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة ، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقاً في وجه التغيير.
- ✓ التعليم و التكوين: أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.

- ✓ الاتصال: بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.
- ✓ التوقع و الرؤية : أي ضرورة أن يتوقع القادة التهديدات التي ستواجهها المنظمة لم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة التهديدات بان يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها.
- ✓ الانتظار المعياري: استعمال المسؤولين مجموعة من القيم و المؤشرات و الأهداف و المكافآت و الاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب.

- ✓ الأمثلة والنماذج: و هي رموز يقندى بها في المنظمة و قد تكون عبارة عن مسؤولين رؤساء، فرق عمل في المنظمة ، أو منظمات أخرى رائدة، أو أبطال في المنظمة ذاتها.²

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها وعملياتها المعاصرة ،عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 95.

² خضراء بوقرين، مرجع سابق، ص 77.

هذه الآليات تتيح للمنظمة كمنسق فرعي التأقلم المستمر مع التحديات الخارجية، أي أن تكون المنظمة مرنة و قادرة على العمل والنشاط في البيئة المضطربة، فالمنظمة لا تتغير بسرعة أكثر من الآخرين ، بل هي تتغير بوتيرة بطيئة مما قد يؤدي إلى الزوال.

3-أسباب التغيير الثقافي:

يمكن للثقافة أن تكون عبئا حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي لزيادة فاعلية المنظمة، ويحدث ذلك عندما تكون بيئة المنظمة ديناميكية فيصبح التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمنظمة و يمكن إرجاع الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى :

✓ العولمة الاقتصادية : وما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي ، و الاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية، مما يوجب التغيير في الإستراتيجية و بالتالي في الثقافة.

✓ التطور التكنولوجي المتسارع : وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.

✓ ثورة المعلومات : التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه من تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة) و تغير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية).

✓ اقتصاد قائم على المعارف و الكفاءات : وبالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية والتغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

إن هذه الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي، الهدف منها هو حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة في المحيط تفرض على المسيرين مواجهتها و ذلك بضرورة التكيف الحذر، ما يعني أن المنظمة في تحول مستمر فالاستقرار هو القاعدة، فما على المنظمة إلا انتهاز المرونة في تخطيطها ، و أن

تجعل التغيير يبدأ من ثقافتها، حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، التي يفرضها المحيط و بالتالي يصبح التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.¹

إن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء، فدفح الفرد أو الجماعة إلى موقف ما أو نمط معين من السلوك أمر صعب و يتطلب دراية كافية في كيفية معالجته و الإفشلت المحاولة، و من ناحية أخرى يعتمد قياس منافع التغيير على مقارنة التغيير في كفاءة المنظمة بتكلفة التغيير، و هو ما يصطلح عليه بالرفع التغييرى، حيث يتم إخراج عدة رافعات بقدر المجالات التي مستها عملية التغيير مع إيضاح صعوبة قياس التكاليف و المنافع الناتجة عن التغيير، إذ أن بعضها يكون معنويًا (التكاليف الاجتماعية) ، إلا أنه بتعميم المدخلات و المخرجات تقترب من رافعات تغييرية حقيقية.²

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 320.

² خضراء بوقرين، مرجع سابق، ص 75.

المطلب الثالث : مراحل عملية التغيير الثقافي و عوامل فشله:

تتصف الثقافة التنظيمية بالتغير و التطور فهي تتغير استجابة لتلك الضغوط الخارجية، فالثقافة تعبر عن أساليب التعزيز الذاتية للمنظمات.

1- مراحل التغيير الثقافي :

هناك مجموعة من المراحل العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:

المرحلة الأولى : دراسة و تحليل الثقافة من خلال:

- ✓ تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
 - ✓ تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيرا.
 - ✓ التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيرا.
 - ✓ التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
 - ✓ تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
 - ✓ التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها.¹
- المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال :

- ✓ تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا - أفراد - مهام).
 - ✓ تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
 - ✓ تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولا.
 - ✓ تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد.
 - ✓ تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.
- المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة
- ✓ تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

¹ سيد جاب الرب، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، 2009، ص 168.

- ✓ تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي :
- ✓ الأهداف التنظيمية.
- ✓ أهداف العاملين.
- ✓ متطلبات العملاء.
- ✓ البيئة التنافسية.

✓ تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.¹

المرحلة الرابعة : تحديد الفجوة الثقافية

وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة و الأولى والتعرف:

- ✓ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة و محدودة.
 - ✓ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.
 - ✓ عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.
- المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه، و من أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:²

- ✓ إستراتيجية الاختيار والتعيين.
- ✓ إستراتيجية التدريب والتطوير.
- ✓ إستراتيجية المكافآت والحوافز.
- ✓ إستراتيجية تقييم الأداء.

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سابق، ص 52.

² سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 169.

✓ إستراتيجية تقيد الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن و العلاج و التأمين.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي

أي أن اتخاذ القرارات يرتبط بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت —:

✓ برنامج زمني للتنفيذ.

✓ تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.

✓ مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.¹

✓ المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة

و يهدف ذلك إلى التعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف داخل المؤسسة ، من خلال المؤشرات التالية :

✓ درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

✓ معدل دوران العمل.

✓ درجة رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية.

✓ الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات.

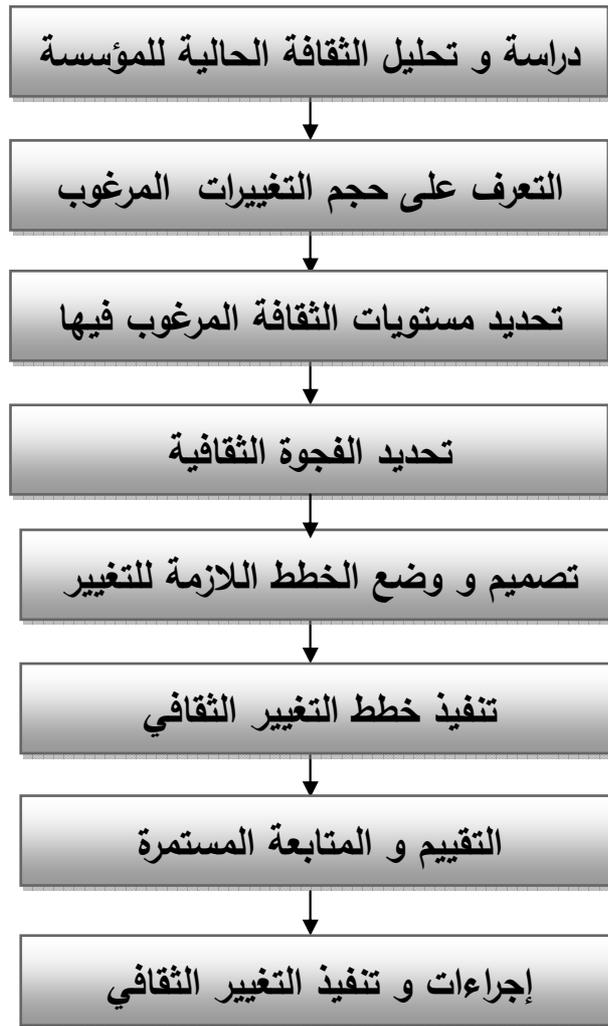
✓ تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.

✓ تحليل التكلفة والعائد للتغيير.

✓ رضا العملاء.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ وهيبية عيساوي، مرجع سابق، ص 54.



الشكل رقم (03) يوضح مراحل التغيير الثقافي

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 165.

2- عوامل فشل التغيير الثقافي:

لا تختلف عوامل فشل التغيير الثقافي عن الأنواع الأخرى من التغييرات كإعادة الهندسة والجودة الشاملة و التطوير التنظيمي .

معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد، فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات و التنظيم و إدارة شؤون الأفراد و الرقابة و حل مشكلات العمل اليومية ، و هذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم

العاجلة، أما حين يتعلق الأمر ببرنامج التغيير في مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم¹، و ذلك راجع إلى :

- قوة الثقافة مما يجعلها نعمة تحسب على المنظمة و ذلك يبرز من خلال التمسك الكبير بها من قبل الأفراد مما يحول دون القدرة على تغييرها فهي تشكلت عبر مرور الوقت لدرجة وصولها لمستوى الهوية للمنظمة (الثقافة القوية أصبحت عائقاً أمام التغيير).

- الذهنيات الغالبة باتجاهات صلبة من نوع (رابح - خاسر).

- مشاركة غير كافية للأعضاء عبر كامل المستويات التنظيمية في إحداث التغيير.

- قلة الدعم من طرف المشرفين على التغييرات أي قادة التغيير أنفسهم.

- انتشار طول مستويات الانتظار و عدم تفهم و تقبل فكرة عملية التغيير من البداية.²

على غرار كل هذا يبقى للثقافة التنظيمية دور مهم داخل المؤسسة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مصالحهم الشخصية داخل ، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد و إضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة و الاختلاف.

¹ خطوات هامة في التغيير ضمن المؤسسات ، إعداد الدكتور محمد خير أبو حبيب، 08:38:19 ، 04/03 /www.dampress.net

2012

² خضراء بوقرين، مرجع سابق، ص 78.

المطلب الرابع : التغيير الثقافي و القيادة :

يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة على أساس تغيير الافتراضات و الأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، و كذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

1- التغيير الثقافي و القيادة :

إن الخوض في مضمار التغيير يتطلب ربطه بالقيادة، فلقد جاءت نظريات ومدارس تحدد فيها طبيعة الأدوار القيادية و كيفية ممارستها لتوجيه السلوك التنظيمي.

يعتبر نمط القيادة الذي تتبناه منظمة ما مرتبط بالنظام الاجتماعي القائم، ذلك لأن القيادة في المنظمات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف تتسجم و تتكامل مع النظام العقائدي السائد.¹

في سنوات الثمانينات برز اهتمام الباحثين بمسألة التغيير مما جعل البعض يعود إلى أعمال " MC-greor" في القيادة (1978) فتغيير المنظمة يتطلب سلالة جديدة من القادة التي لا تقتنع بتسيير الأنظمة بل تملك القوانين أو الأنظمة الضرورية لتغييرها.

و يمكن تلخيص خصائص القادة في :

✓ القدرة على بث التغيير في مجموعة ما، أي يعتبرون كأعوان تغيير بمعنى ليس فقط مجرد أعوان لهم فكرة عن ما يجب أن تكون عليه مؤسستهم.

✓ أنهم شجعان و قادرون على قول الحقيقة و مقاومة الضغوط التي تمارسها الجماعات الداخلية.

✓ أنهم يتقنون في قدرة الأفراد في تقليد و إنجاز المهمات و يعرفون تنشيط المؤسسة من اجل أن تعرف كيف تقوم هي الأخرى بالتغيير.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 169.

- ✓ أنهم يبحثون في مفاهيم القيم و هم قادرون على تجسيد تلك القيم من خلال نظام معين وجعل بقية الأفراد يتقاسمون هذا الأخير.
 - ✓ يعرفون أخطائهم و يستخلصون منها الدروس، و يعرفون انه لا يمكن أخذ كل شيء دائما وانه فيما يتعلق بالجماعة الإنسانية (أو بالثقافة) كل شيء قابل لأن يبدأ من جديد دائما.
 - ✓ يعرفون تسيير المسائل المعقدة، المبهمة و حالات عدم التأكد.
 - ✓ هم أصحاب رؤى، قادرون على التكلم عن المستقبل و جعله يبدو في صورة مشرقة.¹
 - ✓ ضمان كفاءة الاتصال بالوحدة و توفير نظام العمل و دعم العلاقات الطيبة بين المرؤوسين و إشعار الفرد بأهميته الشخصية و أهمية الدور الذي يلعبه لصالح العام، و تنمية الإحساس لديه بأنه ركن هام في بناء عمله و مؤسسته و مجتمعه و تحقيق النجاح.²
- 2- التغيير الثقافي و مرحلة التطور :

لقد حاول الكثير من العلماء دراسة التطور من منظوره الواسع و هي المرحلة التي تسعى كل المجتمعات إلى بلوغها من أجل تحقيق تقدم، أو هذا ما ذهب إليه " ابن خلدون" في دراسته للتطور الاجتماعي، في محاولة لمعرفة بين التطور و التغيير و يرى بأن السبب في حدوث التطور يرجع إلى الاختلاف في نظم الحكم، و قد استدل ابن خلدون من خلال دراسته إلى أن القادة لهم دور هام في التطور.

إن التغيير الثقافي هنا يرتكز على نوع من مرحلة التطور التي تعيشها المؤسسة في دورة حياتها فالمشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف بمراحل حياتها (النمو - النضج - الزوال) مما يجعل معالجتها تختلف حسب اختلاف هذه المراحل، فالمؤسسة ذات البعد التاريخي تبرز خصوصا في أنواع متميزة من الاستراتيجيات و الهياكل و تتميز في مجملها (كالهياكل، الأنظمة، التقييم).³

¹ Reitter .R et autres, **Culture d'entreprises**, Paris, Vuibert Gestion, 1991. P39.

² محمد شفيق، **العلوم السلوكية -مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 108.

³ سليمة سلام. مرجع سابق. ص 14.

إن المشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف حسب الوضعية التي توجد فيها: فترة نمو أو فترة نضج، ومن ثم يجب أن تعالج تلك المشاكل بشكل مختلف حسب المرحلة، فالثقافة معروف عنها أنها تتميز بجمود كبير و ببعض التجاهل في الاعتراف بحق الآخر.¹

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن العديد من الاستراتيجيات لعدة مؤسسات بإمكانها أن تحقق النجاح في مرحلة التطور بشرط أن تتضمن كل إستراتيجية هيكل و أنظمة و إجراءات.

كما يرى "سبنسر" أن التطور يسير بخط مستقيم و متنام، و في نظره التطور البشري والتطور الطبيعي الذي بدأ من التنظيمات البسيطة و ينتهي إلى التنظيمات المركبة في بنائها.²

إن سوء استقبال أعضاء المنظمة للأوامر و أهداف المنظمة يجعل هؤلاء الأفراد يكسبون سلوكيات غير واضحة مما يطرح أهمية السلوك الثقافي للمنظمات فالأفراد يلعبون دورا بالغا في عملية التغيير، حيث يبدعون في إدراك ما لديهم من معلومات و تجميعها ضمن محيط الأحداث السابقة والجارية، وهنا يمكن أن يقرروا تأييد التغيير أو رفضه.³

¹ Reitter.R. et autres, Culture d'entreprises, Op, cit, P34.

² خليل العمر معن، مرجع سابق، ص75.

³ شفيق رزق الله، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ط 2، القاهرة، درا الفجر للنشر و التوزيع 2001، ص 138.

المبحث السادس : جدلية التنوع الثقافي بالمؤسسة

إن التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم فرضت عليها ضرورة التأقلم والإسراع إلى مواكبة هذا التغير خاصة في ظل ظهور ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات ، وهذا الأمر جعل من فكرة تعدد العمالة واردة والتي تؤدي إلى تنوع الأفكار والثقافات.

المطلب الأول : مفهوم التنوع الثقافي

تعد الثقافة بشموليتها أهم العناصر لكثير من الجوانب الحياتية أو الأبعاد التي يتباين حولها الناس .

وتعتبر دراسة (1961.kluckolm et strodbeck) من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد ، وقد أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية ، حيث حدد الباحثان ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم التنوعيات الحاصلة بين الثقافات المختلفة وهذه الأبعاد هي:

-كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر.

- كيفية النظر إلى الطبيعة.

-مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية .

- كيفية النظر إلى التقدم والانجاز .

- كيفية النظر إلى الزمن.

-كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

وتعتبر دراسة (Hofstede, 1984) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة الآتية:

-مدى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ بين أفراد.

-مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد .

-مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية .

-مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية .

-مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.¹

أما (Maremont, 1990) فقد أشار أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المحيطة بها ونظرتها إليها، فهناك بعض الثقافات كالولايات المتحدة الأمريكية تسعى للتأثير في المحيطة بها والسيطرة عليها بطرق عديدة مثلا المغالات في تسميد المحاصيل ورشها بقاتلات الحشرات والقوارض خلال زراعة المحاصيل في الوقت والمكان المناسبين .

إن هناك اختلاف في سلوك الأفراد عبر المنظمات والثقافات المختلفة ، وبأخذ هذه الفرضية في الاعتبار أمكن لبعض الباحثين التوصل إلى خمسة استنتاجات.

أولاً: يختلف السلوك في المنظمات عبر الثقافات المختلفة ، وبناء على ذلك فإن الأفراد في الشركات أو المنظمات اليابانية أو الأمريكية أو المصرية كلهم نماذج واتجاهات مختلفة.

ثانياً: تعد الثقافة في حد ذاتها سبباً رئيسياً للاختلاف في السلوك.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص133.

ثالثا: بالرغم من الاختلافات السلوكية بين الأفراد العاملين في المنظمات والثقافات المختلفة (الاختلاف في الاتجاهات، الدافعية) إلا أن المنظمات نفسها قد لا يكون بينها اختلاف من ناحية تصميمها والتكنولوجية المستخدمة فيها ، وعلى هذا فإن الممارسات الإدارية تتجه إلى ان تكون متشابهة بصفة عامة وهذا بالرغم من اختلاف الأفراد العاملين داخل المنظمات.

رابعا: إن نفس المدير يتصرف وبسلك بطريقة مختلفة في الثقافات المختلفة فالمدير قد يكون يتبنى مجموعة من التصرفات والسلوك عندما يعمل في اليابان مثلا ثم يتغير هذا النمط السلوكي عندما ينتقل للعمل في أخرى مختلفة في ثقافتها مثل أمريكا .

خامسا: يمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدر لتفاعل الثقافات المختلفة مما يزيد و يدعم الفاعلية التنظيمية.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن فكرة التنوع الثقافي هي بمثابة التراث المحدد للإنسانية وهذا ما يجب على الأجيال ان تحافظ عليه عبر ربط الماضي بالحاضر ، وذلك كي تحافظ على تراثها المشترك وتحقيق ما تصبو إليه.

¹ محمد صالح الحناوي ، راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، مركز التنمية الإدارية، 1998، صص 359، 358.

المطلب الثاني: إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل

إن المسؤولية الكبرى التي تقع على الإدارة العليا عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة تتمثل في دورها الكبير في جعل كل الثقافات مهما كان نوعها تندمج في ثقافة واحدة.

1-التنوع الثقافي حول معنى العمل وقيمه:

يمثل تباين أو تنوع الأفراد حول مفهوم العمل أو دوره كقيمة حياتية في حد ذاته من النقاط شديدة الصلة مسألة حفز أو دفع الموظفين ، وهو من أكبر الإشكاليات التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تحديد آليات الدفع والحفز التي يجب اعتمادها.

ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة معنى العمل (Mow،1987) ففي مسح ميداني غطى على ما يزيد عن 8000 موظف منتشرين في عدد من الدول وجد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية أو أساسية في الحياة .

ويتفق علماء الاقتصاد الحديث في أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعدد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة¹.

هذا الاتجاه لا يعبر عن العمل فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط ،فهو يعمل من أجل تحقيق ذاته ، وحاجته الأساسية والمكانة الاجتماعية ، وتحقيق ما لم يحققه غيره ، والعمل هو سلوك أو نشاط أو صرف الطاقة ، الذي يسير وفق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين مقابل أجر مادي أو معنوي ، ويشترط في هذا

¹ كمال عبد الحميد الزيات ، العمل وعلم الاجتماع المهني ، مصر، دار غريب ،2001،ص137

وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل فالاقتصاديون الغربيون أمثال "ادم سميث" و"ريكاردو" يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات¹.

ومن خلال هذا نجد أن علماء الاقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل ولكن حصروه في الإنتاج وتحقيق الربح فقط ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأساليب قيامه بهذه الأعمال.

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان ،مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع.

والعمل أساسا هو نشاط اجتماعي بوظيفتيه الأساسيتين من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع ،ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي يبني عليها المجتمع ، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد.

2-التنوع الثقافي حول دوافع العمل:

هناك تباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل ، إذا تكون هذه الإشكالية أكثر حدة عند التنقل السريع للموارد البشرية وتوجهها نحو العالمية إذا انه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية الداخلة في مواقف فرق العمل وتشخيص وتوصيف نقاط التباين والتماثل الثقافي بين أعضاء تلك الفرق والعمل على وضع آلية الدفع المناسبة والتي تتماشى مع هذه الأبعاد.

وهذا ما أشار إليه (Kagiticbasi et Berry،1989) أنه على الرغم من أن النظريات مثل نظرية ماسلو للحاجات التي تسعى نحو تعميم القول بأن الأفراد يمرون عبر مراحل معينة

¹ أحمية سلميان،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر،ط2،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،2004،ص23

في سعيهم الدائم نحو درجات عالية من النمو الشخصي و إثبات الذات ، إلا ان الفروق الثقافية بين البشر تحول دون هذا التعميم¹.

3-التنوع الثقافي حول تقييم الأداء والتحفيز:

هناك تباينات بين الأفراد حول فكرة تقييم الأداء من حيث فلسفتها، أهدافها ، ومضامينها وكذلك الأمر بالنسبة لآليات حفز العمال ومكافأتهم أو تعويضهم عما يبذلونه من جهود في العمل ،كل هذه التنوعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد صارت تتطلب من المديرين الذين يعملون في مواقف التنوع الثقافي البحث عن آليات واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في المورد البشري².

ومن هنا يمكننا القول أن العمل هو غاية الإنسانية ، فالفرد سواء داخل المجتمع أو داخل المؤسسة يعمل لتحقيق ذاته وبلوغ مكانة معتبرة يصبو إليها ، ولا يمكن لمجتمع كان ان يتقدم ويتطور وتقوم له قائمة إلا من خلال التنسيق و تضافر الجهود من اجل بلوغ اكبر قدر من العمل ، فالعمل هو المؤشر أو احد مقومات النجاح للمؤسسة ، فاليد التي تعمل وتنتج يمكنها جلب المنفعة وتحقيق رزقها ، خاصة وأنا اليوم نعيش في ظل هذه التغيرات التي أصبح فيها تحقيق المعيشة أمرا من الصعوبة بمكان بلوغه.

¹ عبد الناصر علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005،ص162

² نفس المرجع،ص 173.

المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي

مما لاشك فيه أن الثقافة تتخذ أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان ، وهذا التنوع يتجلى في أصالة الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات الإنسانية ، بمعنى إرجاع إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي إلى مايلي:

1-تنوع التواصل بين الأفراد :

يعد التواصل وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المؤسسات التي تعمل مواقف ذات طبيعة دولية ، وفي نفس الوقت فإن منظومة الاتصالات داخل المؤسسات بتعقيداتها النفسية والتقنية المعروفة ، تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين ومن أهم معوقات التواصل بين عناصر العمل المتباين ثقافياً مايلي :

-التنوع اللغوي .

-تنوع التواصل غير الشفهي.

- تنوع الأعراف والمسلّمات الاجتماعية.

-مشاكل الإدراك والقولبة.

-مشكلة التعالي العرقي.

2-التنوع حول العمل الجماعي:

تتعدد المواقف التي تجد فيها المنظمة نفسها منخرطة في محيط دولي أو ممارسة لأنشطة ذات طبيعة تتطلب صهر العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق ، وهذا يتطلب من المنظمة الرغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفاعلية عبر الحدود الدولية أن

يكون لديها وعي أو حساسية عالية على إدارة و تنمية عمليات التعلم لإكساب فرق العمل بها المهارات اللازمة لمعالجة المسائل المعقدة.

3-التنوع حول الأنشطة والأنماط القيادية:

إن النمط القيادي السائد في دول أو ثقافة معينة يتأثر مباشرة بمنظومة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والقيم والتاريخ والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية المميزة للموقف، انطلاقاً من هنا يمكن الإشارة إلى التعمق في دراسة تأثير التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة و الأنماط القيادية يتطلب التركيز على المجموعات الأربع من التوزيعات الثقافية وهي:

-التنوع في هياكل القيم الشخصية لدى القادة .

-التنوع في خلفيات القادة العلمية والتربوية.

-التنوع في مهارات القادة في اتخاذ القرارات.

المشكلة لا تكمن في التنوع الثقافي في حد ذاته ، حيث أنه واقع لا محالة وضرورة ليس منها فكاك وإنما المشكلة الحقيقية تكمن أساساً في مدى إيجابية النظرة إلى التنوع الثقافي ، لان قيمته تزداد من خلال الترحيب به وتشجيعه ورعاية الجوانب المختلفة بين الأفراد حتى يمكنهم تطوير مواهبهم الفردية .

فحماية حق التنوع الثقافي تقتضي قيمة التعاون الدولي في ميادين العلوم والثقافة والاتفاقيات القائمة التي تحكم عمل المنظمات والمؤسسات الدولية ، فلا بد من التثبيت بالهوية الحضارية وحماية الشخصية الثقافية للفرد والجماعة ، فالثقافة في نهاية المطاف تشمل عدة مظاهر وسمات فلن يستطيع عالم الانثربولوجيا وعالم الاجتماع دراستها مهما كانت بسيطة¹.

¹ أحمد أبو زيد، محاضرات في الانثربولوجيا الثقافية، بيروت، دار النهضة العربية، 1978، ص46.

المطلب الرابع : التنوع الثقافي و أساليب الموائمة بين الثقافات

تعتبر مسألة التنوع الثقافي أمراً حتمياً داخل المنظمات ، الأمر الذي فرض عليها ضرورة إيجاد حلول واتخاذ إجراءات للموائمة والتوافق ،بين مختلف الثقافات واحترام القيم و المعايير التي تتعلق بكل دولة.

1- مزايا التباين الثقافي:

يعتبر التباين الثقافي أكثر فعالية من خلال اتخاذ القرار فهو يشجع الإبداع ومن ثم ارتفاع الإنتاجية وزيادة مستوى الأداء بالإضافة إلى كونه وسيلة لتوليد الكثير من الأفكار المتميزة من ثقافات متعددة¹.

كما يساعد على حل المشكلات المرتبطة بالتسويق والتوزيع وإدارة الموارد البشرية ، كما ان هذا التباين الثقافي داخل المجموعة قد يمنح حالات التكتل من قبل البعض ضد البعض الآخر و منع حالات الضغط على أعضاء الجماعة للتوصل إلى قرار ما، وهذا الأمر راجع إلى كون أفراد الجماعة لا يفكرون بطريقة واحدة واختلاف آرائهم وقيمهم وهذا الأمر مرتبط بالتباين الثقافي.

لابد من عولمة وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك لفهم الإستراتيجية العالمية والاختلافات الثقافية والحضارية ومن خلال وجود هيئة من أخصائي الموارد البشرية ذات توجه فكري دولي عالمي، لحل الصراع بين أنواع التعارضات التنظيمية والناجمة عن أنشطة المنظمات العالمية، كما يجب أن يتم إعداد أعضاء فرق العمل للتعامل مع اختلافاتهم الثقافية القائمة بينهم وان يدركوا أهمية هذا جيداً، وان يتم النظر إلى التنوع الثقافي كأسلوب طبيعي للحياة.

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية،الدار الجامعية،2001،ص 257

وعليه فمعلية بلوغ التجانس الثقافي يترتب عليه وجود أسلوب تسيير ناجح يمكن من تحقيق ذلك، وهنا لابد من توفر المنظمة على قيادة حازمة تمكن من جعل هذا الهدف أسمى غاياتها من خلال السعي إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيقه

2- العولمة والشركات المتعددة الجنسيات :

إذا كانت التجارة الدولية هي القائد الرئيس للعولمة ، فان الشركات المتعددة الجنسيات هي تلك المركبات الأساسية للعولمة ، فلقد أصبحت هذه الشركات اليوم جوهر النظام الرأسمالي، فهي اللاعب الأساسي في القرارات المتعلقة بنوعية الإنتاج وحجمه وكيفيته، وطرق توزيعه وقنوات نقله، بل إن هذه الشركات باتت هي المسؤولة عن تحديد حاجات المستهلك نفسه، خاصة وأن المستوى الحضاري الذي وصل إليه هذا المستهلك يضمن له إشباعا كليا لكافة حاجاته الأساسية، وعليه فان هذه الشركات اليوم صارت معنية بالحاجة لمنتجات جديدة قد لا يكون محتاجا لها على الإطلاق عبر وسائل الدعاية الرخيصة تم تقديمها له بصورة استهلاكية غير نهائية، معنى هذا أنها لا تصمم لإشباع الحاجات المطلوبة بشكل كامل بل يتم ترك هامش واسع لخطط التطوير المستقبلية ، ويعتبر هذا النظام المتعدد الجنسيات قد استند في طبيعته وجوده على شبكة أخرى شديدة التعقيد تبدأ من المؤسسات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي وصولا إلى منظمات ثقافية أخرى، اليونسكو وغيرها.

إن الخطر الأكبر لا يكمن في نشر الثقافة الاستهلاكية التي تسعى لبسط نفوذ الشركات المتعددة الجنسيات فحسب بل تم أيضا محاولة عولمة السلوك المهني والوظيفي في العالم كله، وحتى توحيد المفاهيم الفردية المعولمة باعتبارها الحل العالمي الأفضل والوحيد لكافة مشكل البشرية¹.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص43

الثقافة تعبر عن أسلوب الحياة للمجتمع وفي هذا الوصف مقياس لهذا الأسلوب والتوقع المحتمل لأي فرد من أفراد إزاء موقف معين فهي تزودنا بمؤشر معين ، لذلك تسعى المجتمعات إلى تعليم الأفراد نماذج السلوك المثالي ، فلقد بينت الدراسات اثر الثقافة على أسلوب وممارسات الفرد خاصة في المنظمات التي لها فروع في مناطق ثقافية متباينة كالشركات المتعددة الجنسيات.

إن ظاهرة العولمة قد أعادت تشكيل البيئة التنظيمية المعاصرة من جديد وأثرت على نمط الممارسات الإدارية للمنظمات المختلفة كتغيير أساليب العمل واهتمت بالجودة وهي إحدى القيم الهامة للسلوك التنظيمي¹.

ولكي تبلغ الشركات الدولية أهدافها لابد من إيجاد بدائل قوية وطرق تعليم تمكنها من فهم الكثير من المعطيات التي تجعلها تتعايش مع هذا التحدي ، فإيجاد قيم خاصة للأفراد والتي من خلالها تصل إلى درجة كبيرة من التوافق والتعايش في ظل هذه التغيرات الحاصلة.

¹ طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، (ب.ت)ص140.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم كفاءة التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتقدم والرقي والتطور، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد ويتحدد سلوكه التنظيمي، فيساهم في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وعليه تجدر الإشارة إلى أنه لتحقيق الانسجام، والاستقرار داخل المؤسسة لابد من إيجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية، فالثقافة تبقى إرثاً تاريخياً يحمل الطابع المميز لكل مؤسسة ولتحقيق أهداف المؤسسة لابد من الاعتماد على إدارة إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

تمهيد.

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وسياساته

المبحث الرابع: متغيرات حول الولاء التنظيمي.

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة.

خلاصة.

تمهيد :

يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على وجود تعريف موحد وشامل لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين ،رغم الكتابات والأبحاث المتوفرة في هذا الموضوع خاصة في الأدبيات الأجنبية، ويمكن رد ذلك إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين في مختلف الحقول كعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا السلوك التنظيمي ،حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه ، ويظهر الولاء التنظيمي من خلال بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعتبر الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي.

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، لما له من علاقة بفعالية هذه الأخيرة ودرجة إنجاز العمل فيها ، كما يمثل العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي.

لا بد من الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة وقد حظي هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك أفراد التنظيم ، ولذلك يمكن القول انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الولاء التنظيمي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أن توضيح المفهوم قد صاحبه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء لبيئة العمل وتضمينه مجالات عدة كالواجبات ،والمهام الداخلية وجماعة العمل وغيرها،وهذا ما يجعل هذا المفهوم يعرف عدة تطورات.

إن عدم دقة الولاء التنظيمي شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة، ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء و الانتماء والالتزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

1-المفهوم اللغوي للولاء:

لغة: بفتح الواو، وفي اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة¹.

¹ معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص 457.

ويعني أيضا الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير...،فهو إذا جعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه. كما يقصد بالولاء لغة :العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة¹.

إن المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ،ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد. وقد جاء في لسان العرب أن الولاء من الموالاتة ،وهي ضد المعادة ،والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق ،ويقال بينهما ولاء أي قرابة ،والولي الصديق والنصير ، والولاية بالفتح تعني النصر. إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

ويرى "مدحت أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 2. شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.
 3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
 4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء هام.
 5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان².
- وعليه يمكن القول أن الولاء هو نوع من الشعور والإحساس ينتاب الفرد اتجاه شيء معين فيخلص له و يشعر بالانتماء نحوه والإخلاص له.

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2008،ص86.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ،القااهرة،إيتراك للنشر والتوزيع،2005،ص 38، 39.

2-المصطلحات المرتبطة بالولاء:

هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها :

2-1-الانتماء:

لغة: يقال إنماء الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال انتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء¹.

أما اصطلاحاً: الانتماء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين ، وان غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز .
وعليه فالانتماء هو شعور لدى الفرد بحيث انه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء².

2-2-الالتزام:

لغة: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه³.
أما اصطلاحاً: هو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف ويسعى لتحقيقها⁴.

وهو أيضا شعور ايجابي في أقصى شدته ، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها.

وعليه يمكن القول انه على غرار هذا وما ورد في الأدبيات النظرية والبحوث نجد هناك مصطلحات أخرى مرتبطة بالولاء كالإخلاص والوفاء وغيرها ولكننا اكتفينا بمفهومي الانتماء والالتزام لقربهما أكثر من مصطلح الولاء.

¹ نانف بن ناصر،العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2006،ص14

² نفس المرجع ،ص 15.

³ عادل السيد، الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ،مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الإسكندرية،2003،ص96

⁴ صابرين أبو جاسر، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ،دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين،2010،ص196

3-الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي يعني الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها فكثير من الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاث جوانب للولاء التنظيمي: هي الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والافتتاع بأهدافها وقيمها ،والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد الذي يقوم به ، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال¹.

ويعرف **العجمي** الولاء التنظيمي بأنه:"الحالة التي يكون الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها ، ويرغب في الاستمرار بها كموظف".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة².

وعرفت "ماري شيلدون" الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة ، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي عمل، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه.

لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من "شيلدون" و"تشاتمان" إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام بالفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد³.

¹ حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،المجلد 13،العدد2006،3،ص308

² سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض، جامعة نايف العربية،2005،ص71

³ عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض ، 1998، ص 18.

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوما قديما وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي والمتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه¹.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ،مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ،حيث أن المفهوم يتصف بالايجابية والديناميكية، ويقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة ،بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه².

وتأسيسا لما سبق يمكن ان نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة للولاء التنظيمي فنجد أنها تتدرج ضمن سياق واحد وهو سعي الفرد إلى تقوية العلاقة بينه وبين مؤسسته وفق ما يخدم المصلحة العامة وحفاظا على الأهداف المسطرة لبلوغها على نحو معقول.

المطلب الثاني: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

يرى معظم العلماء والباحثون أن هناك عدة مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه المنظمة، ويرى "ستيرز" أن الأفراد يدخلون المنظمة وعندهم مهارات محددة ، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة³.

وهناك من يرى أن للولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1994، ص118.

² صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية،الدار الجامعية،2004،ص181.

³ عوض طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة-المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع،2000،ص88.

2-مرحلة الالتزام الوظيفي : أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل للولاء التنظيمي كالاتي :

1- مرحلة الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

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

3- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم¹.

ويمكن أن تصاغ هذه المراحل الثلاث كما يلي :

1-مرحلة التجربة:

أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة، لان الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم وأفكار واتجاهات .

ففي هذه المرحلة يهدف من التوجه نحو العمل إلى تحقيق المن والشعور به.

2- مرحلة العمل:

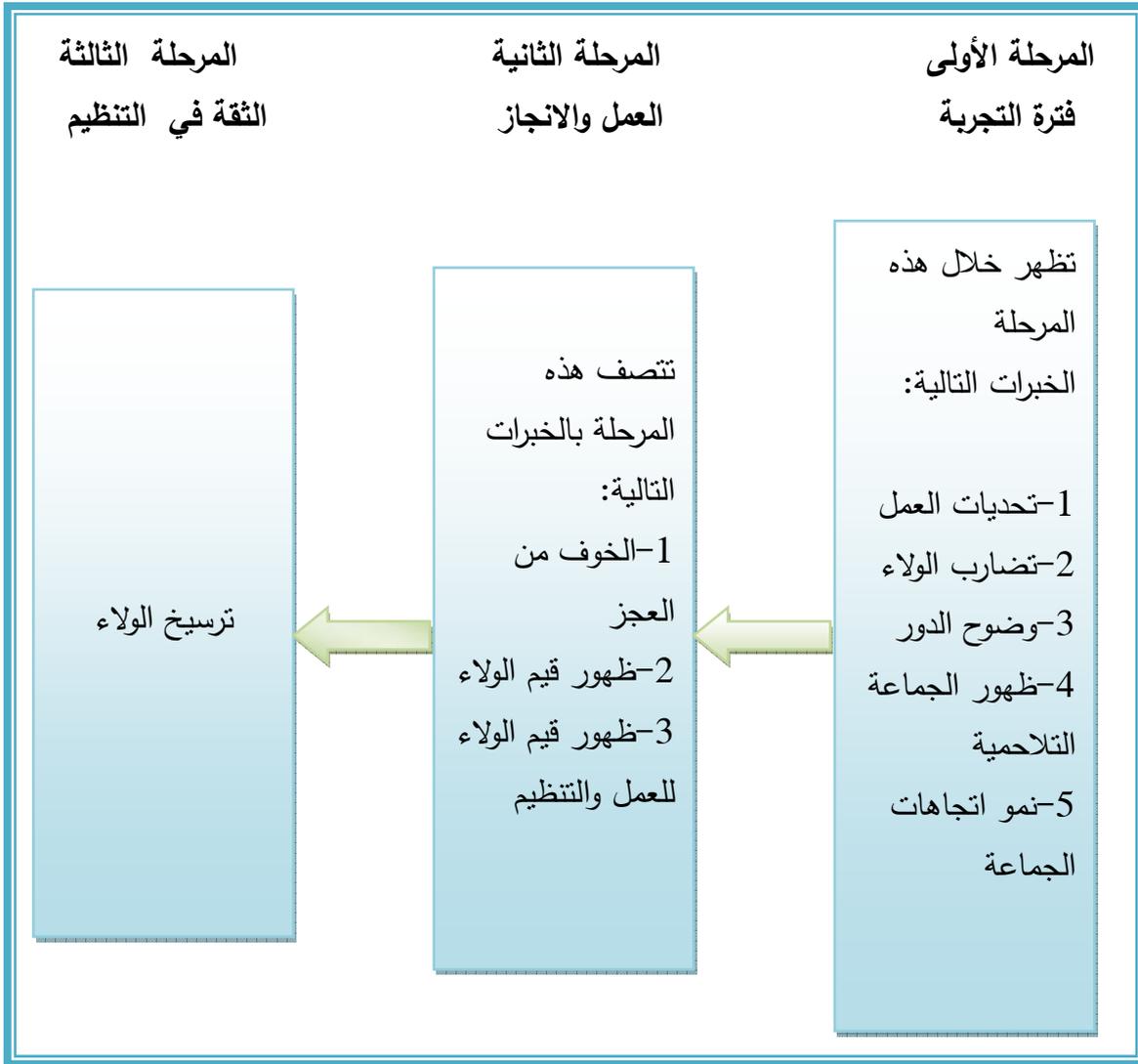
تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام وهي تلي مرحلة التجربة فالفرد يسعى إلى تأكيد مفهومه للانجاز، ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة².

3-مرحلة الثقة بالتنظيم:

في هذه المرحلة يزداد ولاء الفرد للتنظيم وتتقوى علاقته به، وينتقل إلى مرحلة النضج وهي تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل والشكل التالي يوضح هذه المراحل الثلاث:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص117.

² أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996، ص23.



الشكل رقم (04): مراحل تطور الولاء التنظيمي

المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996، ص23.

ويمكن أن نركز على أربعة عوامل كفيلة لتهيئة الأجواء أمام الأفراد وفي بيئات أعمالهم المختلفة لكي يظهر ولائهم المؤسسي بشكل طبيعي وتلقائي :

1- يتمثل في المبادئ التي ينبغي أن تعتقدها وترفعها المؤسسة لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى ، والتي تجعل الأفراد يشعرون بالفخر في انتمائهم لمؤسستهم.

2- توفير نماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي.

3- توفير الحوافز المادية والمعنوية لأفراد المؤسسة والتي تهدف إلى دفع المضرات عن الأفراد قبل جلبها لهم.

4- إيجاد جو تنافسي شريف يمكن لأي فرد أن يعيش فيه داخل المؤسسة والذي من خلاله تزداد نسبة الولاء المؤسسي ويتم المحافظة عليه مدى الأيام¹.

نلاحظ مما سبق أن الفرد قبل التحاقه بالعمل يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مرحلة العمل والبدء فيه ،حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته أمام الآخرين ، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي الثقة في التنظيم ، والتي تكون في السنة الخامسة عن عمر الفرد العامل لحياته المهنية حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداها رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطرق غير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون ، والمنافسة الايجابية ، العلاقات الطيبة².

وهذا الأمر يجسد لنا الدور الذي يلعبه كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة من اجل بلوغ درجة كبيرة لمستوى الولاء التنظيمي للوظف ، فأهم ما يسعى الفرد إلى بلوغه هو الشعور بالأهمية والرضا والمكانة، وهذا ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى إعادة بناء إستراتيجيتها وفق ما يخدم المصلحة العامة.

¹ موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية ، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 100

² شريط محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة، تحت إشراف بوياية محمد ،قسم علم النفس ،كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2009-2010، ص78

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

إن مسألة الولاء التنظيمي قد أخذت اهتمام الكثير من خبراء الإدارة الذين يسعون إلى إيجاد طرق جديدة وابتكار أساليب مختلفة تمكن من جعل الموظف يشعر بالرغبة في تقديم جهد كبير للحفاظ على أهداف مؤسسته ، وبالتالي وصوله إلى درجة كبيرة من الولاء التنظيمي من حيث رغبته في الاستمرار بالمؤسسة.

إذا فالعملية تبادلية بين الطرفين ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه.

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

● وهناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

- أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- يوجد داخل المنظمة في العادة كتلتات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل كتلة من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

- وبناءا على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ،فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها ،هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل إلى آخر ، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف¹.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من اجل المشاركة في العمل².
- إن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية:
- قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها.
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة .
- وجود ميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- الولاء التنظيمي يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية³.

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن الولاء التنظيمي بمفهومه العام هو عبارة عن حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر ،وهو بذلك نسبي من حيث معرفة المستوى الذي يبلغه الفرد، فهو إذن مختلف الأنماط والأبعاد وذلك باختلاف الرؤى والزوايا والباحثون من حيث طبيعة الطرح والدراسة.

¹ سعد الدوسري،مرجع سابق،ص75.

² سليمان الفارس ،أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،مجلة دمشق،عدد1، 2011، ص78.

³ طارق السويدان ،محمد العدلوني ،خماسية الولاء ،كيف تحفز وتبني ولاء العاملين،الرياض ،قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليجي ، 2003،ص36.

المطلب الرابع: أهمية الولاء التنظيمي

إن لكل منظمة مهما كان نوعها هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد ،وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود وتوحيد الهدف ، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استقرار المنظمة وبقائها.

وللولاء التنظيمي أهمية كبرى تتمثل في ما يلي :

- للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب ،الفعالية في العمل ،كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي ، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل ، وصراع الأدوار ، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر،الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ لهذه القضايا الهامة في مجال العمل¹.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها، وذلك إيمانا منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل إلي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار

¹ سليمان خلف الرواشدة ، مرجع سابق ، ص 92.

والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمتها.

-ارتباط الولاء بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والغياب والفاعلية .

- ارتباط الولاء بسمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض¹.

- علاقة الأفراد بمنظماتهم وولائهم لها هو احد العوامل المهمة لنجاح تلك المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً هاماً في تقدم وازدهار المنظمات وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها².

وعلى اثر ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء ، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهذا يعني اختيار معايير دقيقة وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين³.

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع يحتوي الأفراد والمنظمات والقي والمبادئ والأفكار والمنظمات، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.

وهو (الولاء التنظيمي) يمثل الأهمية القصوى لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته وفاعليته بالنسبة لمكانة الأفراد اتجاه مؤسساتهم.

¹ عبد الرحمان احمد الهيجان ،مرجع سابق ،ص 08.

² سعد الدوسري ، مرجع سابق ، ص 80.

³ طارق السويدان ،محمد العدلوني ،مرجع سابق ،ص37.

المبحث الثاني : أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إن الولاء التنظيمي بمفهومه العام هو نتيجة ما يحدث من تفاعل الكثير من العوامل المختلفة كالإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

المطلب الأول :أنواع الولاء التنظيمي

ورد في أدبيات الولاء التنظيمي أنواع كثيرة للولاء التنظيمي والمداخل التي تم اعتمادها.

1-الولاء الموقفي:

ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على انه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية ،مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي،والخصائص التنظيمية وخبرات العمل ،بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب ، والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

2-الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

3-الولاء التلاحمي:

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ،والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد

العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية¹.

4-الولاء المستديم:

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.

5- الولاء الاغترابي :

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة ، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى. فمن خلال هذه التصنيفات يمكن القول ان علاقة الفرد بمؤسسته وبيئة العمل تتحدد بمدى حبه وتمسكه بها وتفانيه في عمله، فهذه العلاقة القوية تحدد انتمائه وولائه للمؤسسة. وهناك تقسيم اقترحه كل من **Allen and Mayer** سنة 1990 والمتمثل في :

1- الولاء العاطفي (الوجداني):.

وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

¹ عبد الرحمان أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص30.

2-الولاء المستمر:

وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل ان سببها هو تركه للمنظمة..¹، وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها².
بمعنى أن هذا النوع هو الذي يجعل من الفرد متمسكا بالمؤسسة ويرغب بالاستمرار بها دون ان يفكر بأمر آخر.

3-الولاء المعياري:

يعبر عن شعور الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة ويكون غالبا المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال³.
وتظهر أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك كما يلي:

تلعب الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته دورا مهما في تطور المكون العاطفي للولاء التنظيمي كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية.
أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة، لذلك فهو يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل : مستوى التعليم ، الجهد المبذول في العمل ، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة، في حين أن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالتدريب والترقية ، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة⁴.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، عمان، زمزم، ناشرون وموزعون، 2011، ص69.

² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص240.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص222.

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلا ، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009، ص46.

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي.

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ،وحسب الأدبيات المهمة بدراسة السلوك التنظيمي ،فهناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .

1-الهوية :

يسعى الولاء إلى توطيد الهوية وهي بالمقابل دليل على وجوده ،ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الولاء.

2-الجماعة :

إن الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية يعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها ،وتؤكد الجماعية على كل من التعاون والتكافل والتماسك ، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد ، وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة ، والتفاعل والاجتماعية ، وجميعها تسهم في تقوية الولاء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل¹.

3-الانتماء:

هذا المفهوم حاز على اهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ،فهو يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل العمل ، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها².

لذلك فالإحساس الذي ينتاب الفرد بالانتماء هو مؤشر قوة بالنسبة للمؤسسة حيث تهدف من خلال إستراتيجيتها إلى غرس حب البقاء والاستمرار في موظفيها وهو يعد ضمن أهدافها.

¹ خضر لطيفة إبراهيم ،دور التعليم في تعزيز الانتماء ،عالم الكتب،2000،ص28.

² عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ في السلوك التنظيمي،الإسكندرية،الدار الجامعية،2005،ص316.

4- الالتزام:

يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع ،لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

5- التواد:

يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة ، والعطاء والإيثار ، والتراحم بهدف التوحد وينمي لدى الفرد تقديره لذاته ، وإدراكه لمكانته ، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى ، ويدفعه العمل للحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر الانتساب إليها¹.

6- الديمقراطية:

هي أحد الأساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاث عناصر وهي:

- تقدير قدرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وتكافؤ الفرص والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام ، وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وان تتاح له الفرصة للنقد وتقبل نقد الآخرين بصدر رحب ، أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات ، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه. ومتابعته .

- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير².

¹ عبد السلام حمادوش ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة،تخصص علم النفس العمل والتنظيم،جامعة برج بوعريريج،الجزائر،2014،ص201.

² خضر لطيفة إبراهيم،مرجع سابق،ص30.

من الملاحظ أن الديمقراطية تقوم على مجموعة من الأسس لأنها نظام سياسي ويتمثل في:

- إعطاء الناخبين الحق في اختيار حكامهم بطريقة حرة وسليمة.

- ضمان التداول على السلطة بطرق سلمية ، وبالتالي فإن التسلط والتشبث بكرسي الحكم لسنوات طويلة والحصول عليه بطرق غير سلمية لا تحترم فيها الحرية والقوانين ، تعتبر كلها مناقضة ومعاكسة لمفهوم الديمقراطية .

- إمكانية تقرير المحكومين تغيير الحكام من توافرت الأغلبية المطلوبة قانونا .

- ضرورة الاعتماد في ذلك التعددية الحزبية والجمعيات السلمية.

- تمتع المواطنين بكافة حقوقهم المدنية والسياسية¹.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول أن أبعاد الولاء التنظيمي تتعلق بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل...، بحيث أن المنظمة تمثل بالنسبة له الجزء الكبير من حياته ووقته، فالانتماء يحقق له هويته من خلال إبراز إمكانياته وشخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها مادام كائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية من خلال الانجاز، وكذا للجماعة دور في ضمه إليها وتكوين علاقة محبة وتواد وجو من التفاهم والتعاون ليصبح ذو ولاء والتزام وهذا يكون لصالحه وصالح التنظيم².

فكثيرا ما سعت اغلب الدراسات للوقوف على أهم الأسباب التي تمكن منظمات الأعمال من بلوغ الاستقرار وفق ما بنته من إستراتيجية ، فالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة يتأثر بعدة متغيرات تستلزم على رواد الإدارة ان يفقوا على أهم النقاط التي تمكن من جعل الفرد يشعر بانتمائه وحبه لعمله ولمؤسسته.

¹ أحمد صابر حوجو ، مبادئ ومفاهيم الديمقراطية ،مجلة المفكر ، العدد الخامس ،جامعة بسكرة،الجزائر،ص324.

² عبد السلام حمادوش، مرجع سابق،ص103.

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي

إن للولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى الأفراد داخل المؤسسة ، ولما له من آثار إيجابية على تحقيق الأهداف ، لذلك كان لزاما على المؤسسة معرفة مستوى الولاء التنظيمي من خلال مجموعة من الإجراءات والطرق، فالولاء التنظيمي يعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة وله فوائد منها:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية معنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة شخصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود على العاملين والمنظمة بالنفع حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة¹.
- والكثير من المنظمات تستخدم أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها:

1-المقاييس الموضوعية :

وهي من الطرق البسيطة والشائعة والتي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي ، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية ونذكر على سبيل المثال :

- رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة.
- مستوى أداء العاملين.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 139

- معدلات الغياب ودوران العمل.
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة.
- عدد حوادث العمل.

ويرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث ، لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها¹.

2-المقاييس الذاتية :

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم ودرجة ولائهم. يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الاستبيان ،وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عدد من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة ، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

1-مقياس بورتير 1969:

وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي "OCQ" وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها ،والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ، وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

2-مقياس مارش ومانري 1977:

وهو الذي يقدم مقياسا للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (04) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء له حتى إحالته على التقاعد.

¹ سعود العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، العدد السابعون، الأردن، 1997، ص81

3-مقياس جوش 1978:

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال (06) فقرات عبرت كل منها على واحدة من القيم التالية:استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية ،بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

4- مقياس سكوردن :

ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.
- القيم والمعتقدات.

-الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة¹.

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ركزت على قياس الولاء والخروج منها 20 فقرة استهدفت ولاء الأفراد بالمؤسسة².

¹ نفس المرجع،ص82

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين، 2010،ص28.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها ، فالولاء التنظيمي من أهم وأرقى ما يمكن ان يحدث للفرد داخل المؤسسة خاصة حينما تكون لديه رغبة كبيرة في خدمة مؤسسته مغلبا في ذلك الصالح العامة على أهدافه الخاصة خدمة للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1-السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، وتحقيق التوازن ، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ولقد رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات).

2- وضوح الأهداف :

كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة اكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

3- مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعليات استثمار مشروعاتهم مباشرة ، وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها ، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له ، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغير وترتفع روحهم المعنوية ، وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال¹.

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته ، عمان ، دار المشرق العربي، 2006، ص213.

4-نمط القيادة:

يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز...، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين وإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

5-العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ، ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي ، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي ، فتمتع العاملون بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق

الأهداف من جهة ، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين¹.

6- نظام الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء ، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف².

7- التطبيع التنظيمي :

ونعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها ، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة³.

¹ نفس المرجع ،ص 213

² موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة ،مرجع سابق،ص128

³ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته-مرجع سابق،ص 215

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وسياساته

لقد ذهب العديد من العلماء لتفسير الولاء التنظيمي وفق نماذج محددة من خلال البحث عن العوامل التي تساعد على تطويره وذلك بالاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها.

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

حاولت الكثير من الدراسات البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها ، أو مزيج من ذلك كله لكنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي ومن بين النماذج المفسرة للولاء نجد:

1- نموذج إتزيوني " etzioni " 1961:

تعتبر كتابات " etzioni " من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي ، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء ، ويأخذ الأشكال التالية :

- **النموذج المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته النابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها ، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة¹.

2- نموذج ستيرز " setters ":

يرى " ستيرز " أن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات ، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في

¹ هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص36.

عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

وحسب نموذج "setters" فإن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال جملة من المدخلات التي تضم في مجملها خصائص تتعلق بالفرد وخصائص تتعلق بالعمل وخبراته تعمل بتكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد.

3- نموذج ستاو وسلانيك 1977 staw&salanick:

قام كل منهما ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدا على ضرورة التفريق بينهما وهما :

• الولاء الموقفي :

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه الصندوق ، حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية.

• الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك .

4- نموذج أنجل وبيري 1983 ANGEL&PERRY:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما :

• نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

يعتبر هذا النموذج جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، وان يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج ، فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد.

• نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة ، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى "بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته¹.

فالحديث عن العلاقة التي تكون بين الموظف ومؤسسته يستدعي الوقوف على أهم الدلالات التي تمكن من معرفة مدى التفاعل الايجابي بين الفرد ومؤسسته نتيجة مدة عمله وارتباطه بالمؤسسة وهو ما يحدد نوع العلاقة .

¹ بدر محمد الجريسي ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة

نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص 55

المطلب الثاني : إستراتيجيات الولاء التنظيمي

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع المجالات والميادين ولذا وجب على منظمات الأعمال أن تأخذ بهذا المفهوم وتولي له عناية وتدركه وتعمل به ، فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع الحب والولاء في أصحابها من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي يتحقق ذلك لابد من إتباع الاستراتيجيات التالية:

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها ، فستتمكن من أن تقدم هذه الموارد إلى أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه ، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة ، بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته ،ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ .
فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2- التلاحم والاندماج :

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية ،فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالانتماء والتلاحم، فالعامل يجب أن تكون هناك رابطة تشده إلى عمله

وتشعره بأنه جزء من حياته ،ولا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الراحة النفسية والهدوء¹.

3- تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي السكن ، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته ،ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج عن متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثم الحياة الاجتماعية².

4- تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى ، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ،وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر ، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يتحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة ،والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب ، الاجتماعات العلمية الهادفة ،عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5- التمكين وتحريك الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة

¹ طارق سويدان،محمد العدلوني،مرجع سابق،ص69.

² شريط محمد الشريف ،مرجع سابق، ص89.

مساعدة على ذلك ، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد ، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين¹.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة الناجحة والتي تسعى إلى التميز وتطبيق منهج إدارة قائم على الولاء التنظيمي، هي التي تعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار ، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.

المطلب الثالث : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية:

1- المدخل الاجتماعي السلوكي:

حسب هذا المدخل فالولاء التنظيمي يمثل رغبة الفرد كعنصر اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك يعبر عن الولاء من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعمالها والتي يتم من خلالها تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها²...، فهذا ما يفسر تلك العلاقة التي تجعل من الفرد يشعر بدوره الاجتماعي ومدى مساهمته في بناء توجهات المؤسسة وتحقيق أهدافها وتوافقها وانسجامه معها.

2- المدخل التبادلي :

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة في دراسة الولاء التنظيمي ، من إسهامات نظرية التبادل عند كل من "هومانز"، "هربرت سيمون" و"بيتريلو"، ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة "مورتيمر" و"بيكر" وغيرهم.

¹ طارق سويدان، محمد العدلوني، مرجع سابق، ص70.

² أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر ، 2006، ص58.

وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للولاء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والولاء وبين المنفعة المتبادلة بين كل من الفرد و التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله وان كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.

3-مدخل التنظيمات المتعاضمة:

تقوم مداخل التنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من إنتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، وقيمته يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل ، بل على حياتهم الاجتماعية¹ .

4-المداخل البنائية المحدثة:

تتعلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للولاء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل:سوق العمل،التنظيمية وانجاز المكانة،والطبقة، وبناءات القوة والعمل، ومن أبرز علماء المداخل البنائية نجد "مورجان"، و"فرناندز"،"هدسون" وغيرهم، حيث يستهلوا مناقشاتهم حول المحددات البنائية للولاء التنظيمي بمبدأ النظرة الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد والتنظيم .

والرغص وراء هذا هو أن العلاقة بين الفرد والتنظيم، أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية ، بل تتصف بالعلاقة بالدينامكية العالية، وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد ، والرضا عن العمل لجماعات العمل وأخلاقياتها².

¹ علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية،دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري،مجلة كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، العدد16،جامعة قطر،1993،ص265

² نفس المرجع،ص259

من خلال سبق حول المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي، يرى الباحث أن لكل مدخل نظريته الخاصة حيث هناك من يرى أنه عبارة عن مجرد حاجة نفسية واجتماعية ، ومنهم من يرى أن ولاء الأفراد يكون في صالح الإدارة و المسؤولين وهذا من خلال ما يستفيد منه بالتحكم فيهم داخل وخارج التنظيم، وهناك من يرى أن الولاء مفهوم دينامي مع الأخذ بعين الاعتبار النظرة السلوكية.

وعليه يمكن القول أن سر الاهتمام المتزايد بالولاء التنظيمي يأتي الاهتمام بالدور الذي يمارسه الفرد داخل المنظمة ، وبالتالي فهناك صعوبة جدل كبير من حيث مدى في السيطرة التامة على أي مما تحتويه البيئة النفسية والداخلية للفرد بصفته عنصرا مهما داخل المؤسسة، وفي ذات الوقت لا يمكن استخدام معايير خاصة اتجاه جميع الأفراد العاملين والفاعلين داخل المؤسسة ذلك ان لكل فرد مجال كبير من الاختلاف يجعله مميذا عن الآخرين سواء تعلق الأمر بطريقة التفكير أو مجال العمل أو حتى في علاقاته بالأفراد داخل المنظمة فضمان العامل بالمؤسسة هو ضمان لهذه الأخيرة ، ونجاحها وتقدمها هو أساسا مبني على مدى قدرة الفرد العامل وتصوره لتلك الأهداف وكيفية تحقيقها والبحث عن سبل واليات تمكنه من الوصول إليها.

المطلب الرابع: أهم نظريات الولاء التنظيمي

باختلاف تناول العلماء لمفهوم التنظيمي تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم ، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، من تناولهم للمفاهيم المختلفة.

1- نظرية التنافر المعرفي:

يرى أصحابها أن الولاء بمثابة اتجاه ومن بين روادها " ليون فستنجر" حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم، أو تغيير الاتجاه وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

2- نظرية التحليل النفسي :

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لصاحبها "سيجموند فرويد" الولاء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهاً ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.

3-نظرية الدعم السلوكية :

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغيير أو دعم الاتجاهات وأكدت على دور الدعم في خفض دور الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق ، مما يسهم في تغيير السلوك.

4-نظرية الشخصية الإنسانية:

تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية ، وخاصة كل من "الفريد ادلر"، "كارين هورني" وغيرهم، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين ، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية ، وعليه أن ينشغل بأنشطة إيجابية ليحي حياة اجتماعية سوية¹.

¹ خضر لطيفة إبراهيم، مرجع سابق، ص39

5-نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة ، حيث تم تفضيل هذا النموذج على غيره من النماذج كونه قادرا على استخلاص الولاء من القوى العاملة. وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولأئهم.

كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير الرسمية بين الأفراد¹.

6-نظرية ماسلو للحاجات:

تناول "ماسلو" الولاء في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية ، حيث يرى أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة فجاءت الحاجة الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها.

7-نظرية المقارنة الاجتماعية:

تعد هذه النظرية أساسا يؤدي بالفرد إلى معرفة قدرات الآخرين وقيمهم ، وأفكارهم من خلال التفاعل الايجابي بينهم يمكنه اكتساب قيمهم أفكارهم ومعتقداتهم مما يشير إلى انتمائه لهم، فالانتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الايجابي مع الآخرين، وتفترض عملية المقارنة الاجتماعية ضرورة وجود قدر من التشابه بينه وبين من يقارن نفسه بهم، وهناك بعض الدراسات التي اعتبرت المقارنة الاجتماعية احد أبعاد الانتماء.

ويرى "فستجر" أنه لكي يكون هناك توحيد بالجماعة من جانب أعضائها ، فلا بد وان تكون هناك وحدة في اتجاهات وسلوك هؤلاء الأعضاء ويعتمد تحقيق أهداف الجماعة على

¹ عبد الرحمان احمد هيجان، مرجع سابق، ص32

مدى التعاون السائد بينهم، كما أن المعايير التي تؤمن بها الجماعة قد تتمثل في الواقع الاجتماعي لأعضائها.

وأكد "فستنجر" مرة أخرى وبطريقة مباشرة على أهمية الولاء والانتماء ، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية ، التي لها أثرها على الذات الإنسانية لما لها دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك أفراد الجماعة¹.

8- النظرية الثقافية:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات التي اهتمت بدراسة المنظمات وإطاراً جديداً في تغيير ظاهرة الولاء باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها ، وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات ، ويتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة ، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاءه للوظيفة².

من خلال ما سبق حول النظريات التي تناولت الولاء التنظيمي، يمكن القول أن أي نظرية مهما كانت فلها وجهة نظر خاصة بها فهي تعطي التصور حسب الطريقة والظروف التي قدرتها ، فهناك من ترى أن للمكونات المعرفية أهمية كبيرة وهنا فهي بذلك تحدد أهم

¹ حلمي منيرة أحمد ، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص 21.

² شريط محمد الشريف، مرجع سابق، ص 92

التوجهات المتعلقة بالولاء التنظيمي، بينما تذهب نظرية أخرى ان الولاء التنظيمي هو عن حاجة اجتماعية من الحاجات التي يسعى الفرد إلى بلوغها وذلك بضرورة وجوده وشعوره بالانتماء لجماعة معينة، بينما نجد ان هناك نظرية أخرى تعتبره بمثابة حاجة أساسية يتم من خلالها تحقيق الذات للفرد وهو توجه نفسي يقوم على إثره الفرد من تحقيق ذاته، وهناك من ترى أن المقارنة الاجتماعية والعلاقة الايجابية مع الآخرين من اجل إيجاد نقاط التشابه والتي من خلالها تكون وحدة في الاتجاهات، فهذه الاتجاهات والنظريات وان اختلفت إلا أنها تصب في نقطة هامة وهي معرفة حاجات الفرد ومدى رغبته إلى تحقيقها لضمان ولائه للمؤسسة ورغبته في الاستمرار بها فتحقيق هذه الحاجات وإشباعها يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي للفرد .

المبحث الرابع: متغيرات حول الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي الخاص بالعاملين بمثابة النتيجة النهائية والتي تعبر عن تمسك هؤلاء الأفراد بالمؤسسة التي يشعرون بالانتماء لها.

المطلب الأول : تشجيع الإبداع بالمؤسسة

يمثل الإبداع احد أهم الضرورات بالمؤسسة اليوم، وهذا لتتبع الرغبات والحاجات للفرد حيث أصبحت هذه المؤسسات تؤدي نشاطها بالطريقة الروتينية والتي لا محالة بأنها سوف تؤدي بها إلى الفشل ، ولهذا أصبح الإبداع أمرا حتميا لضمان بقاء المؤسسة.

1- مفهوم الإبداع :

وجد الإبداع منذ وجود الإنسان الذي كان دائما يعمل على تحقيق العيش الأفضل له، و لا يمكن تحديد مفهوم واحد للإبداع وذلك نظرا لارتباطه بالعمليات الفكرية المختلفة . الإبداع مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولا ، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة¹.

والإبداع يخص تقديم أو إدخال شيء جديد غير معروف من قبل ، فهو الأفكار التي ترتبط بطريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذا التغيير في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه². فالأمر هنا يتعلق بما جاهزية الأفراد العاملين داخل المؤسسة ومدى حبهم لعملهم وسعيهم إلى تطوير المؤسسة، وذلك من خلال بذل أقصى الطاقات وتسخير القدرات البدنية والعقلية بغية تحقيق الأهداف التي تم رسمها عبر إستراتيجية المؤسسة.

2- أهمية الإبداع:

إن للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات ويمكن إبراز الأهمية كما يلي:

¹ عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص11.

² طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص03.

إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية ، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هذه الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هذه الأفكار .

• تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم ، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها¹.

3- مستويات الإبداع:

لقد تم تصنيف مستويات الإبداع إلى ثلاث مجموعات هي :

3-1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل احد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميزه عن الجماعة مثل :

- حب الاطلاع: فهو دائم البحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف .
- المثابرة: المبدع هو إنسان مصر على تحقيق النتيجة ويطور أفكاره.
- الثقة بالنفس: أي لدى المبدع ثقة كاملة بنفسه وقدراته ويؤمن بما يفكر فيه.
- الاستقلالية في الحكم: أي أن المبدع لا يتشبث بآراء الآخرين وإنما يسعى إلى إيجاد أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار ويطور فيها.
- الشخصية: فالفرد هنا يتمتع بدافعية ومنتفح على الآراء الجديدة.
- المرونة في التفكير: ويقصد بها طرح أفكار جديدة وتفادي التفكير الروتيني في حل المشاكل.

¹ سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، 2013، ص10.

- حب المخاطرة والطموح لدى الفرد: فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها حتى وان كان هناك احتمال في الفشل وعدم تحقيق نتيجة فهم شخص مغامر ولا يبأس بطبعه.

- الذكاء: والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حل مشكلة صعبة الحل، وهو القدرة على التكيف مع البيئة ، وهنا ليس بالضرورة أن يكون الفرد عالي الذكاء ولكن يجب ان تكون لديه قدرات تفكيرية¹.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة ، ونتاج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة وهو يتأثر بالعوامل التالية :

- الأهداف :حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشارك أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة : إن البيئة التي تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعزز من الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراء العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر .

- دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير .

- عمر الجماعة: لما تكون الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

¹ طارق كمال ، الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص39.

3-الإبداع على مستوى المؤسسة :

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة ،ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض ، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي¹.

أصبح الإبداع بالمؤسسات ضرورة إذ ما أرادت البقاء فيجب عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

- ضرورة أدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير ولهم رغبة الاستطلاع ولتوسيع ذلك لابد أن تعمل المؤسسة على تدريب أفرادها.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية أي العمل على تشجيع التفكير والتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة ببدائل جديدة غير مألوفة.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حلول للمشكلات وهنا يجب تنمية هذه المهارات لاكتشاف المشكلات للتعود على التفكير الشامل وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمؤسسة في كل جوانبها².

- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

- توضيح القيم والمعتقدات الخاصة بالعمل للجميع للتمسك بها واحترامها.

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.

- استمرار تركيز الاهتمام بمجال العمل الذي تعرفه المؤسسة وتجنب الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المؤسسة مهارة عنها وإنما تركز إمكاناتها على مجال عملها فقط.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص313.

² حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، لبنان، دار النهضة، 2005، ص346.

-الجمع بين الحزم واللين في آن واحد فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح الإبداع¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع كمفهوم عام مهم بالنسبة للمؤسسات وذلك لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء أفرادها ، ولابد على المؤسسة من التعرف على خصائص الأشخاص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها.

المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

الإنسان يسعى بطبعه دائما إلى تحقيق الأفضل ،ويسطر دائما أهدافها ويعمل دائما للوصول إليها فهذه الأهداف بمثابة الدافع الذي يحركه للقيام بسلوك معين.

1-تعريف الحوافز:

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الرؤى وطريقة التناول ومنها مايلي :

***لغة:** من "حفز" وتعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه وأستعد.

***اصطلاحا:** هو الفرصة أو الوسيلة (مكافأة، علاوة،...الخ) توفرها أمام الفرد لتثير رغبته،

ونولد لديه الدافع للحصول عليها ، وإشباع حاجة يحس بها

الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته.

- الحوافز عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدافع وتحريكه.

- الحافز: هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع الباعث فالحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ، ويقلل أو يبطل مفعول الدافع².

¹ حسين حريم -السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،مرجع سابق،ص360.

² مزوار منوية،أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة،بومرداس ، الجزائر،2012-2013،ص10.

- الحوافز مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام اتجاه عملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجتهم.

2- تعريف عملية التحفيز: تعرف كما يلي :

بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التفسير في السلوك المرغوب.

- التحفيز هي العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين بها، وتولد لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها ،وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم.

- عملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع¹.

3- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكجماعة وبالنسبة للمؤسسة ككل وهذا من خلال:

أ- على مستوى الفرد:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا.
- زيادة مداخل العاملين وإحساسهم بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- زيادة الرضا الوظيفي .

¹ نفس المرجع،ص12

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال.

ب- على مستوى الجماعة:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في بين أفراد الجماعة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون .

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

ج- على مستوى المؤسسة ككل:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين الى زيادة الإنتاجية بالمؤسسة.

- انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري من المؤسسة

لصالح المؤسسات الأخرى¹.

- تهيئة المناخ التنظيمي: حيث يؤدي إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما

يدفعهم للحرص على المصلحة العامة².

4- دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي:

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في

عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقباها ، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق

رغباته وإشباعه لحاجاته المتعددة والوصول إلى الأهداف التي يريد بلوغها من خلال عمله،

و ضمان بقاء العمال بالمؤسسة ، وتجسيد روح الانتماء والولاء في نفسيتهم .

وهناك بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ، فإذا توفرت

هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء

التنظيمي، من خلال ارتفاع الشعور بالاستقرار الوظيفي و ارتفاع الروح المعنوية وارتفاع

معدلات الأداء³.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص253.

² مزوار منوبة، مرجع سابق، ص13.

³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص81.

المطلب الثالث: المشاركة في صناعة القرارات

لا شك في أن هناك ارتباط وثيق بين مفهوم القرار وعملية اتخاذ وصناعة القرار ذاتها، لكن رغم ذلك فإن هناك من يفرق بينهما.

1- مفهوم المشاركة في صنع القرار:

يعتبر صنع القرار عملية معقدة ذات آثار واضحة على المؤسسة إذ أنها تمثل إجراءات التفاعل بين المدخلات والمخرجات النهائية.

قبل التطرق لمفهوم صنع القرار لا بد من تحديد المفهوم الدقيق للقرار.

فالقرار لغة هو: "فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف"¹.

أما اصطلاحاً: "هو مسار فعل يختاره القائد، في أي مستوى من مستويات التنظيم باعتباره أفضل الحلول البديلة لضوء الحقائق التامة لتحقيق الهدف، أو الأهداف الكفيلة بحل المشكلة التي واجهته"².

ويعرف صنع القرار بأنه: سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية، التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين³.

فعلى سبيل المثال يعرف (فهيم 1976) المشاركة من وجهة نظر قانونية بأنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقض من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً لنظرية التقليدية".

وهذا التعريف وإن كان يشير إلى أن المشاركة هي إجراء يتم انتزاعه من المدير أو صاحب العمل، إلا أن المفهوم الحديث للمشاركة يشير إلى أنها تتم عن إرادة ورغبة في تحقيق الأهداف وليس كونها حقا قانونيا⁴.

¹ حسن بلعجز، مداخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 99.

² أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمات، مصر، دار النهضة العربية، 2008، ص 100.

³ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفكر الجماعي، 2008، ص 306.

⁴ فهيم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976، ص 126.

فهي إذن عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية و منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير على القرار، فالمشاركة في اتخاذ القرار تأتي في مقدمة الاهتمام لأي مؤسسة وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار.

2-متطلبات المشاركة في صنع القرار:

حتى تكون المشاركة فعالة وتحقيق الأهداف المتوخات منها فإنه يتطلب توفر المتطلبات اللازمة لذلك وهذه المتطلبات متمثلة فيما يلي :

- توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين حيث تكون للمشاركة أثارا إيجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين من الخبرة والمعرفة ، وما لا يكون متوافر لدى الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة ، وميدان التطبيق(التنفيذ).

- رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة ، أي أن يتوافر لدى الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة ، وبذل الوقت والاهتمام اللازمين لها ،فالمشاركة لا تتجح إذ ساد جو من عدم الاكتراث والأناية ، كما أن العامل أو الموظف بحاجة إلى أن يشعر بالأمن جراء مشاركته ، فإن شعر بتهديد فإن احتمال مشاركته يضعف أو ينعدم ، كذلك فإن الموظف يحتاج إلى أن يعطي الوقت الكافي قبل اتخاذ القرار لكي يستطيع ان يشارك مشاركة فعلية .

- ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت ، فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ والأزمات ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا، وتكون السرعة في صنع القرار أحد العوامل للنجاح ،والبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة مناسبة أكثر عندما لا تكون السرعة في صنع القرار ضمن معايير الفعالية .

- ثقة القائد بجدوى المشاركة فلكي تحقق المشاركة أثارا إيجابية لا بد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه.

- الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإجراءات لكي تتجح المشاركة يجب أن تصدر عن المؤسسة أي أن تصبح وظيفة معترفا بها رسميا في التنظيم ،ولها موقع واضح في الأنظمة

والقوانين أو في الهيكل التنظيمي ،ولها إجراءات محددة ومعروفة فإيمان المسؤولين ورغبة العاملين في المشاركة، قد تكفي لتجربة مؤقتة في المشاركة ولكن المحافظة على الاستمرارية لتعميم فوائد المشاركة، لا بد أن يكون لها الشكل المؤسسي.¹

3-العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في صناعة و اتخاذ القرار:

- ✓ طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشموليته ومضامينه.
- ✓ عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.
- ✓ الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.
- ✓ مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.
- ✓ طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.
- ✓ النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها.²
- ✓ إطلاع المرؤوسين على مشكلات التنظيم و تفهم الأسباب الداعية لاتخاذ القرار، إضافة إلى إكساب المرؤوسين الشعور بان آرائهم محل تقدير و اهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين و الذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تحسن نوعية القرار وترشيده.
- ✓ تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، مما يوفر جو من الاطمئنان النفسي.

¹ خلف حجابة، اتخاذ القرار الإداري ، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2010، ص206.

² عادل الكبيسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد19، بغداد، التنمية الصناعية العربية، 1989، ص9.

المطلب الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية

إن ولاء الموظف اتجاه مؤسسته هو عبارة عن حالة شعورية و نفسية التي تحدد مدى قوة العلاقة بينه وبينها ودلالة على مستوى الولاء التنظيمي.

1-الروح المعنوية:

تشير الدراسات أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ،والروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني في الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2-الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء المتميز الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ،والتزامهم بأهداف التنظيم . وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الإداري ، كما يشير(المعاني 1989) إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي وبين الإبداع الإداري ،مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الإداري¹.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-مرجع سابق،ص117 .

3- تسرب العاملين:

يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

أ- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

1- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

2- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات ، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة ، وخاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم .

ج- تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر ، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ،ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

د- ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية ، مثل الإعلان عن وظائف جديدة ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة¹.

¹ نفس المرجع، ص 133 .

هـ - زيادة في أعباء الأعمال:

نتيجة ترك العاملين للعمل فإن أعباء العاملين في التنظيم ستزداد ، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات بالموظفين الى وقت وجهد وتكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية طويلة ، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد ، الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر.

4-العقد النفسي:

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم ، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف ، وان من يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط الأفراد مع التنظيم ، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر.

5-الصراع التنظيمي:

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط، أو على وشك أن يحبط اهتمامات ، وعرفها "سلوكم" بأن التعرض الذي ينشأ نتيجة الاتفاق على الأهداف، الأفكار، العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات. فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي ، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم ، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا

وإنتاجية والعلاقات بين إدارات المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر احد مهدمات الولاء التنظيمي.

6-الفاعلية التنظيمية:

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة ، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية¹.

¹ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوكي التنظيمي في المنظمات ،عمان،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،2011،ص343.

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على المنظمة.

تسعى المؤسسات إلى الرقي بأدائها ورفع مستوياتها وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر إيجاباً وتعزيزها والعوامل التي تؤثر فيه سلباً من أجل تفاديها.

المطلب الأول: تأثير الولاء التنظيمي على الأداء

يظهر تأثير الولاء التنظيمي على سلوك الفرد وتصرفاته وكذا العلاقة بينه وبين المنظمة ويزداد تمسكاً بها مما يزيد من أدائه في العمل.

1- تعريف الأداء البشري:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه ، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل ، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب . وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن تقييد الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها ، من تقييد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف وواجبات ومهام الوظيفة ، والعمل وفقاً للأداب والأخلاق داخل المؤسسة وتحمله للأعباء المسندة على عاتقه¹.

يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم ، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم ، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه للعمل ولا يقبل عليه ، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم ، حيث أن تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والانتماء للمؤسسة التي تدفع الفرد إلى الاجتهاد لتطوير قدراته ومهارته بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الإنتاجية.

¹ مبارك العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004، ص32.

الأداء البشري هو انجاز الأعمال الموكلة بفعالية وفاعلية حيث الفاعلية هي الاستخدام الأمثل للموارد، و هي تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يقوم العامل بالأعمال إليه على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل العادي الكفاء المدرب القيام بها.

2- مؤشرات الأداء البشري:

- **الإنتاجية:** هي النسبة بين المخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات¹.
- **معدل الغياب:** يتأثر أداء المورد البشري بغياباته فكلما ارتفع معدل الغياب قل معدل الأداء، لان العامل ندما يتغيب يعني أن الأعمال الموكلة إليه والتي خططت الإدارة أنها ستتجز لن تنجز، ويعرف الغياب على انه انقطاع الفرد عن العمل أو بأنه عدم حضور العامل إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يتواجد فيه العمل.
- **معدل دوران العمل:** يعبر معدل دوران العمل أو ما يعرف بـ **turnover** عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية.

3- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري:

يؤثر الولاء التنظيمي على معدل الغياب ومعدل الغياب ، ومعدل دوران العمل ، وكلاهما له تأثير كبير على إنتاجية العامل ، وبالتالي الإنتاجية الكلية للمؤسسة ، وكل هذه المعدلات تعتبر مؤشرات للأداء البشري الذي يعتبر الركيزة في الأداء الكلي للمؤسسة ، وبما أن الولاء التنظيمي يؤثر إيجابا في هذه المتغيرات يستلزم ذلك أنه يؤثر إيجابا على مستوى الأداء².

وتأثير الولاء في مستوى الأداء لا يكون فقط بزيادة الإنتاجية ، وإنما أيضا بتخفيض مستوى التكاليف ، حيث أن معدل الغياب ومعدل دوران العمل يكلفان المؤسسة مبالغ طائلة

¹ عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، مكتبة عين شمس للنشر، 2002، ص 488.

² نفس المرجع، ص 458.

قد تصل إلى 30% من الأجور السنوية، لأنه يترتب على معدل دوران العمل نوعان من الخسائر، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إخلال تارك العمل ، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب و انخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه المسؤوليات ولما تردوا يوماً لكسب ولاء عمالهم¹.

وعليه فالولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة مؤشر قوي على مدى رضاه و رغبته القوية في الاستمرار وتقديم الأفضل وهذا ما سينعكس إيجاباً على أدائه داخل المؤسسة.

¹ مزوار منوية، مرجع سابق ، ص 98.

المطلب الثاني : تأثير الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتحدد دور الفرد داخل المؤسسة من خلال تأثيره على الإنتاج وزيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة .

1-تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية :

مصطلح المواطنة التنظيمية لم يظهر فجأة وإنما كان نتيجة لعدة دراسات وأبحاث متتابعة ، وفكرتها وردت ضمنا في النماذج المختلفة التي يعود تاريخها إلى أكثر من نصف قرن، حيث تعد كتابات (شستر برنارد) سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ، إذ اعتبر "استعداد الأفراد للتعاون" هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه ، وان محددات وعوامل الاستعداد للتعاون تتمثل في طبيعة العمل ، واختلاف تركيبة الشخص.

-المواطنة التنظيمية حسب (Organ) 1988: هي سلوكيات اختيارية ولا يتضمنها ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي ، ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي و تدعم الأداء الفعال للمؤسسة.

- تعريف (Mcallister)1989: سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تدخل ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذًا لمتطلبات العمل الرئيسية¹.

- تعريف (Schnake)1991: هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة².

- تعريف (kidwell) 1997: هي مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جدا للمنظمة.

2- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

-أنها سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد العامل .

¹ نفس المرجع، ص ص 100.99.

² عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 219.

- يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة.

-لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمؤسسة.

- مهم جدا للأداء الناجح في المؤسسة.

3- أبعاد المواطنة التنظيمية :

حسب الدراسات والأبحاث وجدت عدة أبعاد للمواطنة التنظيمية :

1-الإيثار:وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة أفراد آخرين في العمل لحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، ومن مظاهر الإيثار مساعدة الزملاء الذين عليهم أعباء عملية زائدة المساعدة بتوجيه العاملين الجدد وتعليمهم أساليب وطرق إنجاز مهامهم حتى عندما لا يسألون تغطية عمل الزملاء عند غيابهم.

2-المجاملة : وهناك من يطلق عليها اللطافة وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في صنع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم وتجنب إثارة المشاكل معهم.

3-الالتزام العام: وهناك من يطلق عليها "وعي الضمير" ويمثل السلوك التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال :الحضور ، احترام اللوائح والأنظمة ، العمل بجدية وحرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل.

4-الروح الرياضية : تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلوا منها أي وظيفة وذلك دون تذمر أو شكوى ومن مظاهر سلوكيات الروح الرياضية : تجنب إعطاء المشاكل اكبر من حجمها الطبيعي ، تجنب التركيز على أخطاء الآخرين و إظهار الاحترام والمجاملة للزملاء¹.

5- السلوك الحضاري: يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المؤسسة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمؤسسة ككل ، وقد أطلق الباحثون عدة

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق ، ص 103.

تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المؤسسة ، حماية المؤسسة ،الإخلاص للمؤسسة ،تأييد وتدعيم المؤسسة ، ومن مظاهر سلوكيات السلوك الحضاري :الحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ، تقديم بعض اقتراحات بناء لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها ،السعي إلى تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها، التحدث عن المؤسسة ومحاسنها أمام الآخرين ، حفظ موقع العمل نظيفا وأنيقاالخ.

4-العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية:

لقد أورد الباحثون أن الولاء التنظيمي محدد من محددات سلوكيات المواطنة ، حيث يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية المساهمة في ظهور سلوكات المواطنة التنظيمية ، (وهو ما أكدته دراسة Oreily and chatman) اللذان توصلا إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي ، فالولاء العاطفي القوي للموظف يجعله أكثر تقبلا لأهداف مؤسسته ويشعره بأنه جزء منها ، وهذا ما يجعله يبادر ببعض السلوكات التطوعية الخارجة عن أدواره الرسمية.

وتوصلت كل من دراسة (Oreily and chatman) ودراسة (2004.Guatom) إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية . إن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة فعند ارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة والاستعداد لبذل جهود أكبر من ما هو مطلوب لإنجاح المؤسسة¹..، من خلال التوفيق بين ما يريده العامل بالمؤسسة من حاجات ورغبات ومدى سعيه لبلوغه لأهدافه ، إلا انه أحيانا تجد هد يقدم ربما بعض الأدوار من اجل خدمة المؤسسة ويضحى في سبيل تقدمها واستمرارها.

¹ نفس المرجع، ص 104

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

✓ **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

✓ **الانتشار:** يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

✓ **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.¹

✓ **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

* تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

* استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

* التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.²

✓ **الالتزام بالانضباط:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل

¹ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 433.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتعزيز القدرة تنافسية، مرجع سابق، ص 85.

جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام، لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- ✓ إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- ✓ توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- ✓ تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرًا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- ✓ أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- ✓ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ✓ ضرورة اقتصاد السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة، وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات التنافسية لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.
- ✓ إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددًا من المقومات الجماعية وهي كالتالي:
- ✓ انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلاً للإبداع.
- ✓ تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- ✓ تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة، والذي يجعلهم أكثر استعدادًا وحماسًا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- ✓ تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرًا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط السلوك.

✓ جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلافات في التصورات.¹

وعليه فالثقافة السائدة بالمؤسسة هي عبارة عن أحد أهم الأشكال المتعلقة بالرقابة الاجتماعية والإدارية التي يظهر أثرها البالغ على توجيه سلوك العمال، وتمكن من فهم سلوك العامل وجعله متوقفاً بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية، فالأمر هنا يتوقف على فاعلية النسق القيمي الذي يمكن من تحديد العلاقات داخل المؤسسة وفهم السلوك وتحولاته من هذا النسق الذي يتأثر بفعل المتغيرات الداخلية والخارجية.

المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

هناك عدة عوامل تلعب دوراً حساساً في بقاء المنظمة ونموها وربحياتها.

إن الإستراتيجية التي تمثل أنماط قرارات هامة ترشد المنظمة ببيئتها وتؤثر في تركيبها وعملياتها، وهناك من أرجع بقاء المنظمة وسر وجودها إلى الغرض الاجتماعي والاقتصادي والمعبر عن أحد أركان توجهها المستقبلي وقد أثير تساؤل عن كيف يمكن للإدارة اكتشاف ومراعاة الاعتبارات التي يمكن أن تساهم في بقاء المنظمة حيوية إلى الأمد البعيد، وقد أقرن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع إضافة لأهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة مع التغيير، حيث تعتبر القدرة على التغيير أو التراجع محدد البقاء للمنظمة من موتها في بيئة حركية...² وتعتبر ثقافة المؤسسة من أهم أساليب التعزيز الذاتية لتلك المؤسسات، فمع وجود هذه الثقافة السائدة، وانتشارها يتحقق الاستقرار والتوازن.

إن تواجد الأفراد في المنظمة يجعلهم يعرفون ما يتوقع منهم وما هو أهم وماذا يتم عمله، فهم سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وكيف تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء وتحقيق الولاء، فالمديرين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن جميع

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 83.

² نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 100.

الوظائف الإدارية التي تساهم في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة إلا أن الأهمية الخاصة يجب أن تعطى للقيادة.

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والولاء وغيرها.

يرى الكاتب "دجاي برني" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة أو غير قابلة للتقليد.¹

بالإضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين والتي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا بعكس الثقافات الضعيفة.

ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى.²

إن تحقيق فاعلية المؤسسة والعلاقة التنظيمية داخلها يتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة، وبيئتها والآلية التي تستخدمها فيجب أن تتوافق هذه الثقافة مع البيئة الخارجية، أي تتضمن ثقافة المؤسسة مجموعة القيم والمعايير والتقاليد التي تمكن المؤسسة وتساعد على التكيف مع البيئة و التأثيرات الخارجية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة للمؤسسة وأن أي تغييرات في إستراتيجيتها يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المؤسسة .

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 339 .

² محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 290.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية كالروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.¹

فالمؤسسة بمثابة نظام اشمل تتواجد انساق فرعية و التي يتفاعل فيها العاملين ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات ، والفرد العامل حينما يلتحق بالمؤسسة لن يتخلى عن قيمه واتجاهاته وثقافته التي اكتسبها من البيئة الخارجية وإنما يحملها إليها كما انه لن يجد تلك المؤسسة خالية وفارغة من السلوكات ، وإنما يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والعادات والقيم والمعايير والأعراف التي تساهم في التأثير على سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها الخاص ويصبح طرفا فاعلا، وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه نجد أن لكل مؤسسة عوامل خاصة بها ، فليس هناك آليات أو قواعد معينة أو سبل تمكن من الوصول إلى الامتياز ومنه إلى النجاح وتحقيق الهدف ، وإنما لكل مؤسسة محيطه مهنة و طموحات خاصة بها، ومن ثم ارث مشترك يتجسد في ثقافة المؤسسة وبالرغم من وجود كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير قوي وبارز على كل من أداء العاملين وسلوكهم بصفة خاصة، وعلى المؤسسة وكيفية تحقيق فاعلية أفرادها بالطريقة التي تتماشى والإستراتيجية المعمول بها، إلا أن الآليات والطرق هي التي تبني الثقافة التنظيمية وليست الشعارات التي تجعلها في الصدارة، فتلك الممارسات تعتبر بمثابة الاختيار الحقيقي والأنسب والأهم لطبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي على إثرها ترسم اتجاهات الأفراد العاملين بها، وهو ما يعتبر كمؤشر واضح بالنسبة للموظفين كأطراف فاعلين بالمؤسسة وبالتالي يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد المضاعف في سبيل تقدم المؤسسة ويجعلها في الصدارة، وإذا تكلمنا خصوصا عن السبيل الثقافي نعتبر أن خصوصيات كل مؤسسة تظهر أكثر فأكثر كعنصر هام ومحدد، حيث لا يوجد عامل محدد ولا نموذج يمكن من المرور إلى طريق الامتياز ومن

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 313.

خلالها إلى بلوغ الأهداف وبفعل تداخل عدة عوامل و التي تتضمنها جميعا ثقافة المؤسسة ، فتواجد الثقافة مرهون بوجود النسق المساهم في تكوين المجموعات لاكتساب التعلم والتأثير بين النسق والتفاعل والتصادم الثقافي فهذه الثقافة تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية في نفس الوقت.

وعليه فالثقافة التنظيمية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، وتساهم في توجيه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن العنصر البشري هو أهم ركيزة أساسية والتي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فهو بمثابة العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة، إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال أساليب فعالة والتي تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى، والقيمة الحقيقية للولاء التنظيمي تتجلى من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجزائر.

المبحث الثاني: تحديد مجال الدراسة.

المبحث الثالث: مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

المبحث الرابع: تحليل بيانات الشخصية للمبحوثين.

خلاصة.

تمهيد:

ان قطاع الصحة كغيره من القطاعات ومنذ الإستقلال عرف عدة تحولات مست مختلف جوانبه، فإعداد الموظف المؤهل هو أمر من الصعوبة بما كان بلوغه إذا لم تتوفر الأساليب المنطقية والرشيده لبلوغ ذلك، وقد تطرقنا في الجانب النظري لأهم متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ومدى فاعليتهما وتأثيرها لاسيما على مستوى السلوك التنظيمي للفرد، فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري ان الثقافة التنظيمية هي جملة من العادات والأعراف والقيم والأخلاق التي تتواجد ضمن الإطار العام للمؤسسة والذي يضبط سلوك الفرد ويضمن استقراره، في حين نجد ان الولاء التنظيمي هو تلك الظاهرة المعقدة والتي لها ارتباط مباشر بالأحاسيس والمشاعر حيث تتحكم فيها عدة متغيرات ومحددات كالإبداع والتحفيز وغيرها ، وفي هذا الفصل الذي يتعلق بالجانب الميداني سنعرف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيبة بالاغواط من خلال جملة من الأبعاد التي يمكن ان تؤثر على تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بهذا المؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر

يعتبر قطاع الصحة من بين أهم القطاعات في الجزائر لأنه يتعلق بالمواطن بالدرجة فالصحة أهم ما في الوجود ، لذا فقد مرت المؤسسات الصحية بالجزائر بعدة مراحل لاسيما فيما يتعلق بإعادة الهيكلة ، والجانب التنظيمي والإداري منها.

المطلب الأول:مراحل تطور المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية

تبنّت الجزائر منذ الاستقلال نماذج تسيير للمؤسسات العمومية، محاولة في ذلك إيجاد نموذج لتوجيه جهود كل المؤسسات العمومية في تحقيق التطور و الرقي للمجتمع الجزائري ، وخاصة على مستوى الخدمات الصحية فقد عمدت إلى تبني نظام عمل يختلف عن مخطط تسيير المستعمر و يبرز هوية الدولة الجزائرية ، والذي يسعى إلى مضاهاة الدول المتقدمة وفيما يلي يمكن أن نبرز مراحل تطور للمؤسسة العمومية الاستشفائية .

وفي البداية يمكن التطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بصفة عامة :

- هي "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹، من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة الاستشفائية تتميز بما يلي:

- لديها ذمة مالية خاصة بها في تقسيم هيكل المالي الدولة.

- لديها ميزة التسيير والتنظيم الإداري كباقي المؤسسات العمومية .

- تتمتع بالشخصية المعنوية : ومادام المسير الأول هو المدير فهو يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال والحالات (حق التقاضي)، كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلاله عن السلطة الوصية لا يعني استقلاله المطلقة في مواجهة السلطة الوصية، بل

¹ محمد بوقيرة،بور إدارة الجودة في الارتقاء بخدمات القطاع البلدية الصحي في الجزائر،رسالة ماجستير ، كلية علوم التسيير والاقتصاد،جامعة البلدية ، الجزائر،2006،ص 115.

يظل مقيدا بالنطاق الذي حدده له المشروع حيث يخضع لرقابة وإشراف الوزارة المكلفة بالصحة بواسطة الوصاية الإدارية حيث " يوضع تحت وصاية الوالي"¹.

- مراحل تطور المؤسسة الصحية الجزائرية:

وفيما يلي يمكن إيجاز تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، وفق التسلسل الموالي:

-**المرحلة الأولى:** " مرحلة تسيير الأزمات الصحية (1962-1974):" بعد الاستقلال ورثت الجزائر عن الاستعمار وضعية متأزمة اتسمت بنقص كبير في الموارد المادية والبشرية الغير متوازنة في تركيبها وتوزيعها، وازدادت خطورة المشكلة الصحية عشية الاستقلال بالهجرة الجماعية للأطباء الفرنسيين، حيث أنه في 02 ماي 1962 تم مغادرة 2200 طبيب و700 ممرض وممرضة تركوا ورائهم 144 مستشفى بدون تسيير إداري وتقني، وقبل ذلك وفي 19 مارس 1962 تم إقامة جسر جوي يربط بين الجزائر وفرنسا لنقل المعدات والآلات التي كانت تستخدم من قبل الاستعمار في استغلال الجزائر².

وفي هذه الفترة تم إنشاء لجنة لشراء اللوازم الضرورية للمستشفيات والوحدات التابعة للمساعدة الطبية والاجتماعية بقرارات من وزير الصحة في 07 مواد تم خلالها إيضاح التقسيم الإداري للمهن واختصاص كل شخص من هؤلاء المسؤولين، كما تعمل هذه اللجنة على إعداد جداول الأعمال للموظفين وتعد قائمة الاجتماعات واللوازم والمستشفيات ."

وبالنسبة لهذه الفترة أو المرحلة من تاريخ المؤسسة الصحية الجزائرية، أنه بالرغم من وجود نصوص ومراسيم رسمية، وكذا موثيق الثورة الجزائرية، كبرنامج طرابلس سنة 1962 وميثاق

¹ نفس المرجع، ص111.

² Ministère de la santé: **séminaire sur le développement d un système national de santé**, expérience algérienne, Alger, 1994, p 07-52.

الجزائر سنة 1964 ، والتي نادى كلها بإلغاء الممارسة الحرة وتأميم الطب، إلا أن ذلك لم يحدث نظرا لأن طريق النمو في تلك الفترة كان مطروحا بين الاشتراكية والليبرالية، كما أدت قلة المنشآت وعدد العاملين إلى عدم سهولة التسيير والتنظيم¹.

المرحلة الثانية "مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية (1974-1980):"

اهتمت الجزائر في هذه المرحلة بتطوير المنظومة الصحية من خلال مشروع الميثاق الوطني سنة 1976، إذ تتكفل الدولة بضمان الوقاية لتحسين صحة الأفراد، ومنه فإن عمل أو نشاط المؤسسة الصحية العمومية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كعنصر مهم في التطور السوسيو-اقتصادي للبلد.

كما شكل الطب المجاني قاعدة أساسية لنشاط المؤسسة الصحية في الجزائر، مع اقتراح تنظيم الوظيفة الطبية، وتوزيع الأدوية، بالإضافة إلى إنشاء المراكز الطبية الاجتماعية والمخابر اللازمة خاصة في المناطق النائية وتدعيم البنية التحتية وتلاحم الهياكل الإدارية بحكم التزايد المستمر للسكان وإصلاح السلك الطبي والشبه الطبي، وإعطاء الأولوية للمناطق التي تعاني نقص، في التأطير الطبي وتطوير وقاية الأم والطفل، المراقبة الطبية المستمرة بطريقة تعطي للصحة العمومية محتوى اجتماعي وتواصلت التطورات في النظام الصحي الجزائري حيث أدخلت المراكز الصحية إلى الأرياف وتزايد عدد المستشفيات في المدن، ففي سنة 1976 تجسدت مركزية العلاج، الأمر الذي فسح المجال واسعا لوصول المواطنين إلى الهياكل الصحية القاعدية، إذ تتكفل إدارة المستشفيات بالمخطط الطبي والمادي حتى تتمكن من التنسيق وتحقيق الفعالية بين الهياكل الصحية، كما أن هذه الفترة شهدت تطورا فيما يخص المنشآت القاعدية وعدد المستخدمين بالقدر الذي انعكس إيجابا على الوضع الصحي

¹ بن قويدر محمد، أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة

بصفة عامة، حيث ارتفع أمل الحياة، وانخفض معدل الوفيات بين الأطفال الرضع، وتقلصت وتيرة وحدة الأمراض المعدية.

والملاحظ أن هذه المرحلة تميزت بتراجع الدولة في الإنفاق على الصحة، ففي سنة 1979 كانت الدولة تساهم بحوالي 61% من الإنفاق على الميزانية المخصصة لإنشاء وتسيير القطاعات الصحية في حين كان صندوق الضمان الاجتماعي يساهم في نفس السنة 38.5%، غير أن هذه النسب تغيرت مع حلول سنوات الثمانينات، كما تميزت هذه المرحلة بالمركزية المفرطة للسلطة، حيث اقتصر دور المسير على تنفيذ الميزانيات لا غير، كما أصبحت الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي تتحمل كل نفقات الصحة، وقد ساعد على ذلك ارتفاع سعر النفط في هذه الفترة، إضافة إلى غياب مسيرين متخصصين في التسيير الصحي مما أدى إلى عدم القدرة في حل المشكلات الصحية للمواطنين وهجرة هؤلاء لهياكل العلاج القاعدية، وقد تسبب ذلك في اكتظاظ الهياكل الثقيلة مثل المراكز الاستشفائية الجامعية والتي من المفروض أن تقدم العلاج المتخصص، كما أن تكاليف التشغيل عرفت تضخما كبيرا مع تدهور نوعية العلاج¹.

ورغم دعوة المخططين الرباعيين الأول والثاني الداعية إلى مبادئ المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات وبناء ثقافة مؤسسة وطنية جزائرية تكسب جميع الفئات العمالية من خلال ولائها وتعطي لها هوية الانتماء لها مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية وتحقيق بذلك مشروع مجتمع يرفع برقي المجتمع من جميع النواحي، إلا أن ذلك بقي مجرد قوانين ولوائح ووجد العمال أنفسهم بين المركزية الشديدة والفئات المتصارعة من أجل القبض على زمام السلطة، وهكذا شرعت السياسة الصحية في الجزائر في تبوأ تشييد

¹ نفس المرجع، ص 95.

الهيكل الصحية الجديدة في كل كامل القطر الوطني في ظل نظام اجتماعي اقتصادي مبدأ طغيان القطاع العمومي والتضييق كل الضيق على القطاع الصحي الخاص. ولقد امتازت هذه الفترة بقلّة الموارد البشرية المؤهلة، وشبه انعدام التجهيزات الطبية المتطورة.

-المرحلة الثالثة: "مرحلة السياسة الصحية الجديدة (1980-1995)":

لا تختلف هذه المرحلة عن سابقتها فهي الأخرى عرفت تغيرات نوعية في تطور المؤسسة الصحية في الجزائر، إذ كانت هذه الفترة عبارة عن تقييم للسياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر، ومن ضمنها السياسة الصحية، حيث نجد أن الحكومة الجزائرية عملت على وضع الخطوط الرئيسية للسياسة الواجب إتباعها في المستقبل.

وقد تميزت هذه المرحلة بإصلاح القطاع الصحي، ولعبت الحكومة آنذاك دورا بارزا في سبيل إصلاح هذا القطاع، وكانت الدولة هي الفاعل الوحيد تقريبا في مجال توجيه وتحقيق وتمويل الاستثمارات الصحية، وقد حدث في الثمانينات انعطافا مهما في اتجاهات السياسة الصحية إذ أن المؤسسة الصحية الجزائرية خلال هذه المرحلة حققت قدرا من التقدم في المجال الصحي من حيث مواردها البشرية، والمنشآت الصحية¹.

كما تميزت هذه المرحلة باستقلالية المستشفيات، حيث أصبحت لها ميزانية خاصة، وظهر مشاريع رسمية لفتح عيادات طبية وجراحية خاصة، أي أن هذه المرحلة اتسمت بانفتاح المؤسسة الصحية وليبرالية العلاج، وهي السياسة التي تسببت في نزوح الإطارات الطبية والشبه طبية إلى القطاع الخاص نظرا للحوافز المادية والمعنوية المختلفة التي يقدمها للعاملين، مما أفقر القطاع العام من إطاراته.

¹ نبيلة بوخيزة: الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 16، ديسمبر 1997،

الملاحظ على هذه الفترة أن ثقافة المؤسسة تميزت بمركزية السلطة على مستوى أجهزة الدولة، التي كانت الراعي الرسمي للمؤسسة الصحية العمومية.

-**المرحلة الرابعة:** "مرحلة إصلاح المؤسسات الاستشفائية 1995- إلى الوقت الحالي":

إن الارتفاع المفرط في نفقات الصحة الناتجة عن تطبيق سياسة العلاج المجاني، والتدهور التدريجي لخدمات الصحية المقدمة، عوامل دفعت كلها الوزارة الوصية إلى إصلاحات من خلال جملة من التعديلات أهمها:

-مراجعة قوانين الأساسية: من خلال العمل على تكييف قوانين المؤسسات الاستشفائية العمومية ، وإضفاء المرونة على إجراءات التسيير الإداري، والتوجه نحو إرساء عقود أهداف وزارة / مستشفيات.

- (مشروع مؤسسة) ومستشفى /مصلحة (مشروع مصلحة).

-**النظام التعاقدى كأسلوب جديد لتمويل قطاع الصحة :** من اجل التحكم في أعباء النفقات التي تتحملها الدولة نتيجة العلاج المجاني ،اعتمدت الدولة على أسلوب جديد لتمويل القطاع الصحي ،تمثل في أسلوب التمويل على أساس العلاقات التعاقدية التي تربط الضمان الاجتماعى بوزارة الصحة ،وذلك عبر مراحل تدريجية حتى تطبيقه بصفة نهائية أواخر سنة 2009 .

إعادة هيكلة الخارطة الصحية التي كان معمول بها قبل سنة 2007، بصور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، الهادف إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ، والمؤسسة العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وتسييرها ،وبموجبه تم إلغاء أحكام المرسوم الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية ، وبالتالي تتحول جميع مؤسسات

القطاع الصحي إلى مؤسسات عمومية استشفائية و إلى مؤسسات عمومية للصحة الجوارية، وتم تطبيقه من جانفي 2008 .

وبالرغم من الإصلاحات التي تقوم بها الدولة في رفع مستوى القطاع ،وحسب المنظمة العالمية للصحة فقد حددت جملة من النقائص التي تعاني منها المؤسسة العمومية للصحة تمثلت فيما يلي:

-تقديم خدمات صحية ذات جودة منخفضة بسبب عدم تأهيل المورد البشري الطبي والتمريضي.

-عدم رضا العمال بسبب نقص الحوافز وانخفاض الأجور.

-التوزيع السيئ لمهنيي الصحة ،حيث تشهد المنطقة الجنوبية نقصا في الأطباء المختصين ،فضلا عن اتجاه إلى القطاع الخاص¹.

والوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة العمومية الاستشفائية مرتبطة أساسا بمشاكل التنظيم والتسيير ،وليس نقصا في الإمكانيات المادية والبشرية فقط ،وأمام الوضع الحالي أصبح لزاما التفكير والمطالبة باستقلالية في التسيير للمحافظة على هذه المؤسسات.

¹ نجاه صغيرو ،تقييم جودة الخدمات الصحية ،رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،الجزائر، 2011/2012، ص 75 .

المطلب الثاني: أقسام المؤسسات الصحية في الجزائر

-القطاع الصحي :

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق "19 مايو سنة 2007" والذي يتضمن إنشاء العمومية المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها إلى ما يلي:

المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH): من خلال الفصل الأول المتعلق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والمادة 2 من المرسوم ترى بأن " المؤسسة العمومية الاستشفائية هي عبارة مؤسسة ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية،والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ".

ومن خلال المادة 3 تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموع بلديات، تحدد المشتملات المادية لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

ومن خلال المادة 4 تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

ومن خلال المادة 5 يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين¹.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) : تحدد المادة 6 بأن " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي " .

وتحدد المادة 7 بان " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكون من مجموع عيادات متعددة الخدمات، وقاعات علاج تغطي مجموع من السكان .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

وتحدد المادة 8 مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:

-تهتم بالعلاج القاعدي وتشخيص المرض والعلاج الجوارى والأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي والمساهمة في تحسن مستوى مستخدمي المصالح الصحة وتجديد معارفهم.

وترى المادة 9 بأنه يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كميدان للتكوين الشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

ومن خلال الفصل الثالث المتعلق بالأحكام المشتركة ومن القسم الأول المتعلق بالتسيير والتنظيم تقرر المادة 10.

¹المرسوم التنفيذي رقم 07-140، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، 19 ماي 2007، ص ص 11.10

بأن " تسيير كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى " المجلس الطبي " .

ويتكون مجلس الإدارة كما تحدده المادة 11 ما يأتي:

- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن الإدارة المالية .
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن هيئة الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.

وتحدد المادة 14 مداولات مجلس الإدارة و من أهمها: - النظام الداخلي للمؤسسة - مشروع ميزانية المؤسسة - مشاريع التنظيم الداخلي .

- كما تحدد المادة 24 مهام المجلس الطبي والمتمثلة في : "التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .-إنشاء الهياكل الطبية وإلغاءها-مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية¹.

- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .

- ممثل رئيس المجلس الطبي.

¹ نفس المرجع، ص 13 .

- المراكز الاستشفائية الجامعية :وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتم إنشاؤها بناء على اقتراح مشترك بين وزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ،يتكفل في ميدان الصحة بالاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقائية، وفي مجال التكوين ضمان التكوين في التدرج و ما بعد التدرج في المجال الطبي.
 - المؤسسة الاستشفائية المتخصصة: من خلال المرسوم التنفيذي 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وتسييرها، من خلال المادة 2 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي ،وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة.
 - من خلال المادة 3 تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يلي :- مرض معين -مرض أصاب جهازا عضويا معيناً- أو مجموعة ذات عمر معين.
 - من خلال المادة 4 يذكر في تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الاختصاص الموافق للنشاطات المتكفل بها .
- وتحدد المادة 5 بان المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ، في مجال نشاطها بالمهام الآتية :
- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفائي.
 - تحديد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والمساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.
 - يمكن استخدام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين.

- ترتب المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في 3 أصناف على أساس معايير يحددها التنظيم المعمول به¹.

-مؤسسات الصحة الخاصة: يعد القطاع الخاص في النشاط الصحي احد مكونات المؤسسات الصحية في الجزائر وتشتمل على عيادات الفحص الاستشفائية وعيادات الفحص الطبي والعلاج وعيادات جراحة الأسنان ،والصيدليات ومخابر التحليل ومخابر النظارات والأجهزة الاصطناعية الطبية ،وكذا العيادات التي تمارس فيها العمليات الجراحية بما فيها أمراض النساء والتوليد ،واشترط المشرع الجزائري في أن تستغل هذه العيادات في شكل تعاضيات لا تهدف إلى الربح أو عن طريق طبيب أو تجمع أطباء بحيث لا يقل عدد أسرتها عن سبعة تاركا الحد مفتوح على حسب إمكانيات المستثمر ، لكن الجزائر لا تملك عيادات خاصة بمستوى المؤسسات العمومية رغم إمكانية الاستثمار لأرباب العمل في المجال الصحي².

ومن خلال ذلك يمكن القول بان المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، ستبقى هي الجهة التي تتحكم في زمام توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع الجزائري ، إلا أن توفر ثقافة إنشاء المؤسسات الصحية الخاصة التي يمكن تضاهي حجم المؤسسات العمومية الاستشفائية، وبالتالي فان توجه أفراد المجتمع في مسالة الوقاية والعلاجات تصب في منحى كبير نحو هذه المؤسسات التي لازالت تستقبل جل أفراد المجتمع الجزائري، والتي أثرت في على نظام تسيير المؤسسات والتي فرضت على هذه المؤسسات البقاء في إطار الخدمة العمومية، ومنه فقد أصبح لزاما على هذه المؤسسة فرض نوعا جديد من ثقافة العمل والتسيير ، تعزز مكانتها داخل المجتمع.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 97-465، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، 10 ديسمبر 1997، ص ص

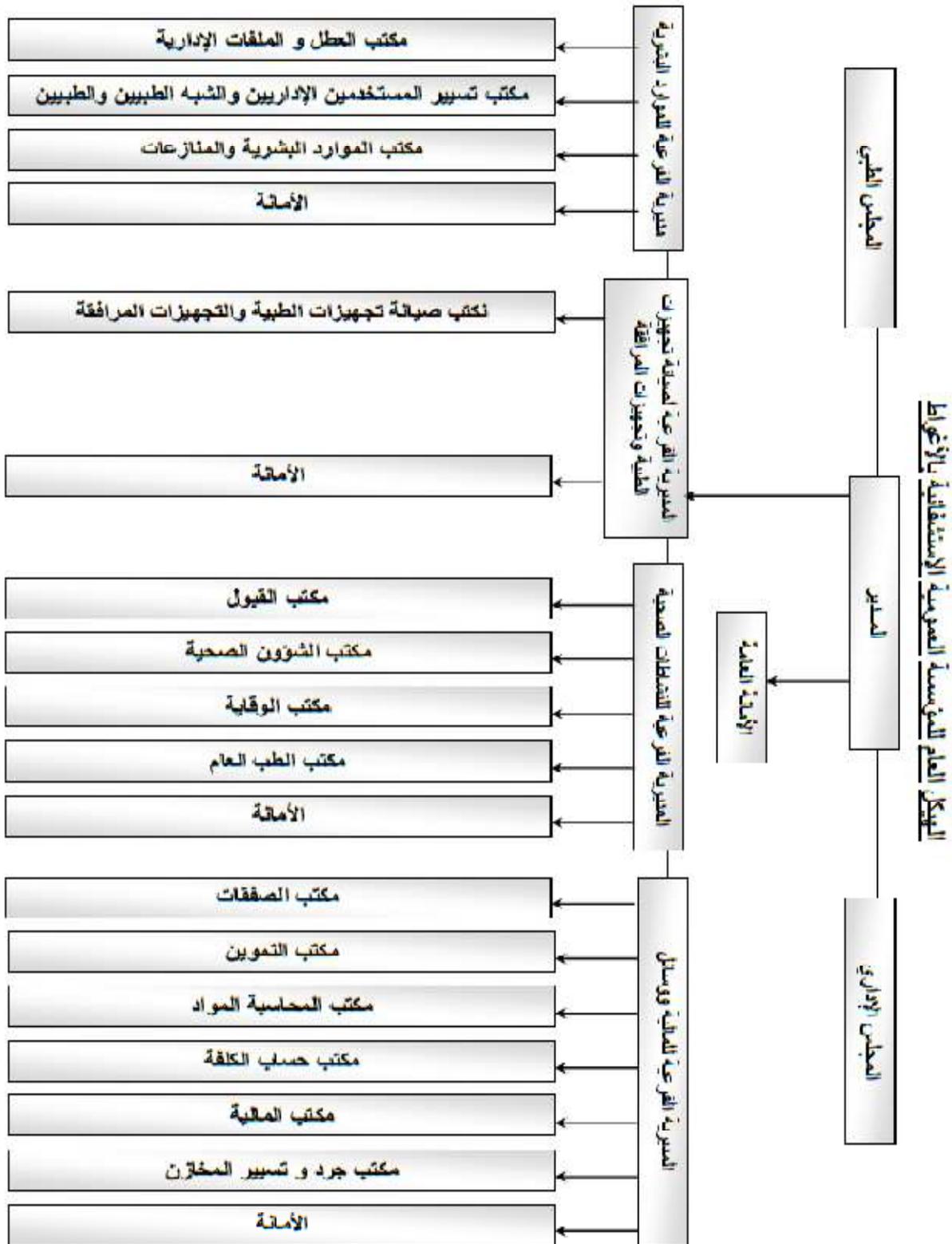
.14/13

² نجاة صغيرو ،مرجع سابق، ص ص 79/78 .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمستشفى وشرحه

-إن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة إستشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط من جانبين أساسيين هما الجانب الإداري والجانب الطبي الذي يسيرهما مدير يعين بقرار من طرف الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل ويساعده في تأدية مهامه أربع مديرين مساعدين يكلفون على التوالي:

- المدير الفرعي للمالية والوسائل /المدير الفرعي للموارد البشرية/المدير الفرعي للنشاطات الصحية/المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة باقتراح من مدير المؤسسة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسيير شؤون المستشفى إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية، وبالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "إحميدة بن عجيلة بالاغواط فتتحدد مهامها من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها وهذا ما يوضحه الشكل رقم 05 وهو كالتالي:



الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية: 2016

-المجلس الإداري:

يعين أعضاؤه من طرف الوالي وهم:

-ممثل عن الوالي (رئيسا).

-ممثل عن الهيئات الاقتصادية.

-ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

-ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

-ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.

-ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبون نظراؤه.

-ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.

-ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

-رئيس المجلس الطبي.

-يحضر مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية مداوات المجلس الإداري برأي استشاري.

ويقوم المجلس الإداري باتخاذ القرارات في مجال تمويلات، الاعتماد، الميزانية، المخطط

السنوي والإحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص:

-مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.

-مشروع ميزانية المؤسسة.

-مشاريع الاستثمار والحساب الإداري.

-البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والمرافقة وصيانتها.

-العقود المتعلقة بتقديم العلاج مبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان

الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات

الآخر.

-مشروع جدول تعداد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة.

-الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

-المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي

تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما ما يأتي:

-التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

-مشاريع الصحة والسكان.

-برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

-إنشاء هياكل طبية أو إغائها.

-يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما العلاج والوقاية.

وهو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي:

-مسؤولي المصالح الطبية.

-الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.

-جراح أسنان.

-شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك شبه الطبيين.

-ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الإقتضاء.

-ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.

-المدير :

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر

بالصرف وله عدة مهام أخرى يساعده في مهامه أربع (04) مدراء فرعيين كل واحد بتسيير

مديرية فرعية وهم كالتالي:

-المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يترأسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على التكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تنفرع إلى عدة مكاتب:

*مكتب الصفقات: هو المتكلف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.

*مكتب التمويل: تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد وتمويل المؤسسة بدا يلزمها.

*مكتب محاسبة المواد: يقو بكتابة الثمن الفردي و الإجمالي للمواد موجود على وصولات التي استلمها من مكتب التمويل على سجلات.

*مكتب حساب الكلفة: هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.

*مكتب المالية: يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتي كما لديه قسم خاص بإنجاز الأجور للموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.

*مكتب جرد وتسيير المخازن: يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

-المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

*مكتب الوقاية: يحرص هذا المكتب على التأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدينة من كل الأمراض المعدية والخطيرة يتكلف بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأمكان خاصة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

*مكتب الطب العام: يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برمجة المداومات بالنسبة للأطباء ... الخ).

*مكتب الشؤون الصحية: يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف الوزارة أو مديرية الصحة.

*مكتب القبول والاستعلامات: وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل مالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (فحص الطبي، إيواء المرضى...الخ) .

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

*مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتنتفع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

*مكتب الموارد البشرية والمنازعات: يتكفل هذا المكتب بحل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لذا علاقة مباشرة بالعمل.

*مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين والطبيين: يتكلف هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستيداع، التقاعد. الخ) أي كل الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمسار المهنة للموظفين بالمؤسسة.

*مكتب العطل والملفات الإدارية(الأرشيف): تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.

* الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط:

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي المهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط كما يلي:

أ-المصالح الإستشفائية:

- 1- مصالح طب الرجال.
- 2- مصالح طب الأطفال.
- 3- مصالح أمراض النساء.
- 4-مصلحة الإنعاش الطبي.
- 5- مصلحة طب العيون.
- 6- جراحة وتقويم العظام.
- 7-مصلحة التوليد.
- 8- قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة.
- 9- مصلحة أمراض الكلى.
- 10- مركز تصفية الدم.

ب-المصالح التقنية:

- 1-مصلحة الصيدلانية.
- 2-مصلحة المخبر.
- 3-مصلحة الأشعة.
- 4-مصلحة الطب الوقائي.

المبحث الثاني: تحديد مجال الدراسة

إن أي دراسة تتناول الجانب الميداني لابد لها من تحديد مجالها المكاني والزمني والبشري وذلك قصد إعطاء الطابع السوسولوجي لها من حيث إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة.

المطلب الأول: المجال المكاني

لقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "إحميدة بن عجيلة" بولاية الاغواط ، وهي تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 01 للولاية، حيث أن هذه المؤسسة الصحية تحتوي على عدد كبير من مختلف الفئات المهنية إذ قدر العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة ب757 عامل وهذا حسب آخر تعداد لسنة 2016 .

في سنة 1984 تم إنشاء مستشفى مركزي لمدينة الاغواط من طرف الشركة الفرنسية **BOUYIG** وقد تم بدأ العمل به سنة 1985 والتي خضعت إلى قرار الإنشاء وفق المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 06 ذي القعدة الموافق لـ 05 سبتمبر 1981 الذي يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وصنفت هذه المؤسسة وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية.

وبناء لهذا المرسوم فقد تم تحويل القطاع الصحي إلى المؤسسات العمومية الاستشفائية بالاغواط ، وبالنسبة لتسمية المؤسسة باسم الشهيد " إحميدة بن عجيلة " فكانت يوم 05 جويلية من سنة 2000 ، ومن حيث الموقع فهي تقع من الجهة الشمالية لمدينة الاغواط، والمستشفى به أجهزة طبية وتقنية متطورة، حيث يسهر عماله بكافة أطيافهم على خدمة المريض وراحته وهذا ما لاحظناه في بداية دراستنا .

المطلب الثاني: المجال الزمني

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من المواضيع الهامة والصعبة بالنسبة للباحث في سبيل تحديد طبيعة الدراسة و مدى تناسبها مع الواقع ، ولا يخفى على أحد ان البحث يمر بعدة مراحل حتى يصل إلى دراسة الواقع الملموس من خلال استخلاص النتائج وتحقق الفرضيات بأبعادها المختلفة ، كذلك لا يمكن تجاهل الجانب النظري للبحث فهو مهم من حيث توفر المادة العلمية من كتب ومصادر ، وحتى الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات العربية والأجنبية كل هذه الأمور وغيرها تساهم في بناء تصور عام عن الموضوع وتحديد الجوانب المختلفة له ، وبالنسبة لنا فهذا الموضوع لم يأتي من عدم فهو مرتب برغبة من الباحث راودته منذ مرحلة الليسانس وذلك من خلال محاولة التوسع في هذا المجال الخاص بالثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الجزائرية ، كل هذه العوامل جعلتني أسعى إلى التعمق في دراسة هذا الموضوع والتوسع فيه.

بداية هذه الموضوع كانت مع بداية الانطلاق في الدراسة منذ السنة الأولى من مرحلة التسجيل حيث تم تقديم هذا الموضوع كمشروع مقترح للدراسة وتم ضبطه مع المشرف وبالتالي فزمن هذه الدراسة كان حسب المراحل التالية:

- المرحلة الأولى :

بدأت هذه الدراسة من السنة الجامعة 2014-2015 وبالضبط مع شهر نوفمبر 2014 إلى غاية شهر ماي 2015 بدأنا بتناول الفصل الخاص بالإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة وبناء تصور عام عن الدراسة الذي دعمته الدراسات السابقة والقراءات المكثفة والبحث المتواصل للباحث في سبيل كشف خبايا هذه الدراسة .

- المرحلة الثانية :

ومع السنة الجامعية 2015-2016 تم استئناف المرحلة الثانية من مسار هذه الدراسة حيث كانت لنا لقاءات دورية مع المشرف والمشرف المساعد ، وبعد ما تم ضبط الإطار المنهجي و المفاهيمي الخاص بالدراسة ،انطلقنا في إعداد الجانب النظري مع بداية شهر ديسمبر 2015 إلى غاية جوان 2016 من خلال المادة العلمية المتوفرة.

- المرحلة الثالثة:

خصصت لإعداد استمارة الاستبيان وكذا نوع المنهج المستخدم بعدما حددنا مؤسسة مجال الدراسة و مع شهر سبتمبر 2016 شرعنا في إعداد نموذج أولي لاستمارة الاستبيان مع المشرف المساعد وتم عرضه على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم وملاحظاتهم ،وبعد استرجاع استمارة الاستبيان من المحكمين تم على إثرها التعديل في الاستبيان بناء على ملاحظاتهم ، وفي 03 ديسمبر 2016 تم عقد جلسة تقييمية من طرف المشرف لتقييم الموضوع بصفة عامة ومدى تقدمه .

-المرحلة الرابعة:

مع أواخر شهر ديسمبر 2016 شرعنا في توزيع استمارة الاستبيان حسب العينة المختارة والى غاية شهر مارس 2017 حيث تم استرجاع الاستمارات من طرف المبحوثين .

المرحلة الخامسة:

بدأت مع شهر أبريل 2017 حيث تم على إثرها إتمام الجانب الخاص بالدراسة الميدانية من خلال جمع وتفريغ البيانات لنصل إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة والى غاية شهر أوت 2017.

المطلب الثالث: المجال البشري

حينما نتكلم عن المجال البشري فإننا نقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة ، ومن خلال دراستنا هذه والتي تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، فقد قام الباحث بالاعتماد على مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "حميدة بن عجيلة " بالاغواط ، واستثنى فئة عمال الإدماج المهني والاجتماعي التي رأى أنها لا تخدم الدراسة على اعتبار ان هذه الفئة غير متواجدة بصفة دائمة .

وكما سبق وأشرنا فإن العدد الإجمالي للعمال على مستوى المؤسسة مجال الدراسة قدر ب: 757 عامل موزعين على مختلف أقسام المؤسسة والجدول التالي يوضح هذا التقسيم:

الجدول رقم :01 يوضح تعداد العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط

العدد الخاص بكل فئة	الفئات المهنية
187	عمال متعاقدون
127	أسلاك مشتركة
241	الممارسون الطبيون
202	الشبه الطبيون
757	المجموع العام

المصدر : جدول توضحي من إعداد الباحث

المبحث الثالث: مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن أي بحث ذو توجه أكاديمي لا بد له من الاعتماد على منهج خاص في تحديد الدراسة التي يتناولها ، وقد تتعد الزوايا الخاصة بالظاهرة المدروسة وتختلف تبعاً لاختلاف المنهج المتناول ، حيث يتمكن الباحث من التوصل إلى دراسة علمية منظمة ودقيقة.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

إن هدف أي بحث علمي كان هو محاولة الكشف عن خبايا الظاهرة التي تشد إنتباه الباحث إليها ، لذلك فإن أول خطوة يقوم بها الباحث هي القيام بمحاولة إستكشاف الظاهرة و إجراء دراسة إستطلاعية حولها ، وتعتبر الدراسة الاستطلاعية اهم سلسلة من خطوات البحث الاجتماعي التي تمكن من معرفة الافكار الجديدة و محاولة التنبؤ بنتائج الظاهرة المدروسة.

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في تجنب الباحث كثرة الاخطاء وخاصة منها المنهجية ، كما تفيد في ضبط اكثر للإستعمال الجيد للمناهج والاساليب التقنية وفق الاشكاليات والفرضيات ، وإتاحة الفرصة لاختبار التقنيات في الميدان وتصحيحها ومعرفة أكثر لخصائص العينة ، والتقليص أكثر من نسبة الارتياب في الميدان ، فمن خلالها يمكن تشخيص الظاهرة المدروسة تشخيصاً دقيقاً ، يسهم في تحديد مجالات الدراسة وضبط دقيق لتحديد عينة الدراسة وكيفية إختيارها ، إضافة الى إستكشاف الميدان والاحتكاك أكثر بالظاهرة والملاحظة والتعرف أكثر على المجتمع الفاعل في هذه الظاهرة طبقاً للمسار العلمي للبحث.

وبالنسبة لمكان إجراء الدراسة الاستطلاعية هو في حد ذاته يعد مكان الدراسة الميدانية ، حيث يعتبر المكان الاستطلاعي هو الأساس في إختيار نسبة العينة الماخوذة من عينة البحث أصلاً والتي تمثل الخصائص المكانية المميزة لعينة المجتمع¹.

¹ بن سليم حسين، مرجع سابق، صص 153، 154.

والدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها كانت بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "إحميدة بن عجيلة" بالاغواط، وقد إعتدنا على الملاحظة في ذلك حيث تعتبر هذه الاخيرة عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها ، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته¹.

و هي أيضا تلك العملية التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات، فهي تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والتجريبية².

واستخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة وذلك من خلال زيارتنا الأولى للمؤسسة بغية التعرف على الجو العام الخاص بها واخذ فكرة عنها وعن الأفراد العاملين بها وملاحظة الظاهرة التي تحدث في صورتها الطبيعية ، لاسيما وان المؤسسة الصحية الإستشفائية خدماتية ترتبط بخدمة المواطن بالدرجة، وقد حاولنا التردد عليها أكثر من مرة على اعتبار ان المؤسسة تعمل بنظام المداومة فأكيد أفراد العينة يختلفون فيما بينهم .

كما قمنا بالاطلاع على السجلات الخاصة بالمؤسسة وجملة من الوثائق وتعرفنا على عدد العمال بالمؤسسة وطبيعة عملهم وكذلك أخذنا نظرة عن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والمراحل التطور التي مرت بها المؤسسة على اعتبار ان هذه الأخيرة تنتمي إلى احد أهم القطاعات الحساسة والمهمة والتي تعنى بخدمة المواطن بالدرجة الأولى وهو قطاع الصحة إذا فدور السجلات والوثائق مهم من حيث عملية جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة.

¹ حسان هشام ،منهجية البحث العلمي، ط1، الجلفة، الجزائر، مطبعة الفنون البيانية ،2007،صص،134.135.

² فاطمة عوض صابر، علي مرقيت خفاجة:أسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002،صص143.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم

إن وحدة المادة العلمية وموضوعيتها راجع على مدى القدرة على استخدام مناهج البحث العلمي والتحكم في الدراسة ، فالمناهج العلمية بمثابة نسق من القواعد والإجراءات الواضحة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية وواقعية قدر الإمكان، فاستخدام المناهج وتحديدتها راجع إلى طبيعة الدراسة التي تستدعي اختيار منهج على حساب آخر، وفي دراستنا هذه وعبر الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الجزائرية ،و من خلال عينة البحث بالمؤسسة مجال الدراسة توجب علينا أن نحدد المنهج والأدوات المستخدمة في هذه المرحلة من البحث.

و في العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن المناهج تختلف تبعاً لاختلاف مواضيعها، وذلك للوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة، وكذا طبيعة البحث ، فالمنهج هو طريقة يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة على صحة الحقيقة المعلومة ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج الوصفي التحليلي:

يتطلب هذا المنهج أدوات لتحليل الظاهرة بمؤشرات وأبعادها للوصول إلى وصف وتحليل دقيق للأسباب الحقيقية وراء هذا السلوك¹، وهو ما يحاول الباحث كشفه من خلال هذا المنهج الذي يراد به معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة مجال هذه الدراسة، ونجد أن هذا المنهج كثير الاستعمال في العلوم الاجتماعية وذلك لمدى ملائمة للواقع الخاص بالظواهر الاجتماعية .

¹ بن سليم حسين، مرجع سابق، ص170.

ويعرف هذا النوع من المناهج على أنه:

"طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، واثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"¹.

ويرى "عمار بوحوش" انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية².

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على برنامج **Microsoft Excel** و كذلك برنامج الحزم الإحصائية (**SPSS**) حيث يعتبر هذا الاخير بمثابة برنامج تحليل إحصائي يساعد على جمع وتفرغ البيانات وتبويب البيانات الكمية وربط متغيرات بعضها ببعض وهذه الطريقة تختلف تماما عن الطرق اليدوية من حيث جمع تحليل البيانات فهي مختصرة للوقت ولا تستغرق الجهد، و برنامج الحزم الإحصائية (**SPSS**) هو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية يسمح هذا البرنامج بترميز الاستمارة ومعالجة البيانات إحصائياً، وكذا إدراج المخططات البيانية³...، وتم قياس ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون.

¹ احمد الحسن خاطر، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001، ص278.

² عمار بوحوش، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1999، ص81.

³ محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الاردن، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع

، 2004، ص12.

المطلب الثالث: استمارة الاستبيان

الاستبيان هو أحد أهم الأدوات المعتمدة في البحث العلمي والأكثر استخداماً وقد وجدت عدة تعاريف في محاولة لتقديم أهم قواعد الاستخدام الأمثل لهذه الأداة .
يعتبر الاستبيان بمثابة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد¹.

وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويتم توزيع الاستبانة إما عن طريق البريد أو عبر الهاتف أو بالمقابلة الشخصية، أو تسلّم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها².
وهي أيضاً أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها³.

وبالنسبة لدراستنا هذه قبل إعداد استمارة الاستبيان بصفتها النهائية قمنا بإعداد نموذج أولي قصد البناء مع المشرف المساعد ليتم عرضه على جملة من الأساتذة المحكمين والمقدر عددهم بـ 09 أساتذة ، وبعد مدة تم استرجاعها من طرف المحكمين ليتم التعديل في الاستمارة وفق ملاحظات المحكمين وبعد اطلاع المشرف المساعد عليها تم إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية ليتم توزيعه على المبحوثين ، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى مايلي:

- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط.
- معرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر، مطبعة دار هومة ، 2002 ، ص123 .

² أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، الاردن، دار وائل للنشر، ، ط5، 2007، ص181.

³ حسان هشام، مرجع سابق، ص112.

- وتم تقسيم الاستمارة كمايلي :
- **المحور الأول:** واشتمل على البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس،المستوى التعليمي ،الحالة الاجتماعية، الاقدمية في المؤسسة، الوضعية الحالية.
- **المحور الثاني:** يتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة ، من خلال تناول الثقافة الإبداعية بأبعادها وتشجيع الابداع،وثقافة التحفيز، وثقافة المشاركة في صناعة القرار.
- **المحور الثالث:** تناولنا فيه الولاء التنظيمي وأبعاده في محاولة لتحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماسة والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الرابع: أسلوب اختيار عينة الدراسة

هناك شروط أساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل الشروع في اختيار العينة وذلك لضمان سليم وشامل لمجتمع الدراسة وهي كالتالي :

1-تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من عناصر مجتمع الدراسة.

2-ضرورة أن يكون حجم العينة كافيا لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، فكلما كان حجم العينة كبيرا كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة وكانت أفضل وأكثر دقة.

ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
*الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة.

*خطأ التحيز وينجم عادة عن وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله منحازا لفكرة معينة فيقوم باختيار عينات تتلائم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه.

*اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة¹.

وإذا كان الباحث بصدد اختيار العينة ، فإن عليه أن يعي تماما أن هناك شرطا رئيسيا يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي ، وهو التمثيل الذي يتطلب توفر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجا مصغرا لهذا المجتمع ، ولأن دراستنا تمت في إحدى أهم المؤسسات الصحية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط فكان لزاما علينا تحديد العينة المناسبة لهذه الدراسة .

وكما سبق واشرنا إلى ان المؤسسة تحتوي على 757 عامل من مختلف الفئات المهنية وهو المجتمع الكلي ، فقد تم اختيار العينة الطبقية فالاختبار العشوائي قد لا يوفر عينة ممثلة لخصائص المجتمع إذ لا يوجد ما يضمن ان تكون خصائص المجتمع ممثلة في

¹ نفس المرجع،ص ص 147.148.

العينة بنفس النسب الواردة في المجتمع¹ ، لذلك اختار الباحث ما نسبته 50% من مجتمع البحث الكلي موزعة على طبقات وهي : العمال المتعاقدون، الأسلاك المشتركة ، الممارسون الطبيون، الشبه الطبيون ، وتم تحديد نسبة 50% من كل طبقة.
 كيفية تحديد حجم العينة لكل فئة : مثال فئة العمال المتعاقدون
 187 عدد العمال المتعاقدون (و يمثل حجم الطبقة لفئة العمال).

نستعمل الطريقة الثلاثية :

إذا كان 757 (حجم المجتمع الكلي) ← يمثله 380 (حجم العينة الإجمالي)

ف 187 (حجم الطبقة لفئة العمال) ← ص (حجم العينة لفئة المتعاقدون)

وبالتالي ص(حجم العينة لفئة المتعاقدون) = 380(حجم العينة الإجمالي) x 187(حجم الطبقة لفئة العمال) = 94

757(حجم المجتمع الكلي)

● حجم العينة الممثلة لفئة العمال المتعاقدون هو 94 مفردة.

● ملاحظة بنفس الطريقة السابقة نستخرج حجم عينة بقية الطبقات الأخرى.

ويعد إجراء الحسابات تحصلنا على الجدول التالي:

¹ نفس المرجع، ص 151.

الجدول رقم 02 يوضح حجم العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة.

حجم العينة المأخوذة من المجتمع (n)	نسبة العينة المأخوذة من المجتمع	المجتمع الإحصائي الكلي N	
94~ 93.5	%50	187	عمال متعاقدون
64~ 63.5	50%	127	أسلاك مشتركة
120~ 120.5	50%	241	الممارسون الطبيون
101~ 101	50%	202	الشبه الطبيون
380~ 378.5	50%	757	المجموع العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

-إجراءات توزيع الاستمارات :

بعد الحصول على قائمة المبحوثين للمجتمع الكلي للدراسة تم اختيار أسلوب السحب العشوائي البسيط ،حيث يقوم الباحث بإعطاء أرقام لأفراد العينة وكتابتها على قصاصات من الورق ، ثم انتقاء الأرقام بطريقة عشوائية إلى ان يتم انتقاء العدد المطلوب ، وكل ما زاد على ذلك العدد يلغى ، وتم سحب العدد حسب ما تم تحديده في الجدول أعلاه وتعتبر هذه الطريقة إحدى طرق السحب العشوائي في العينات الاحتمالية .

المبحث الرابع: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

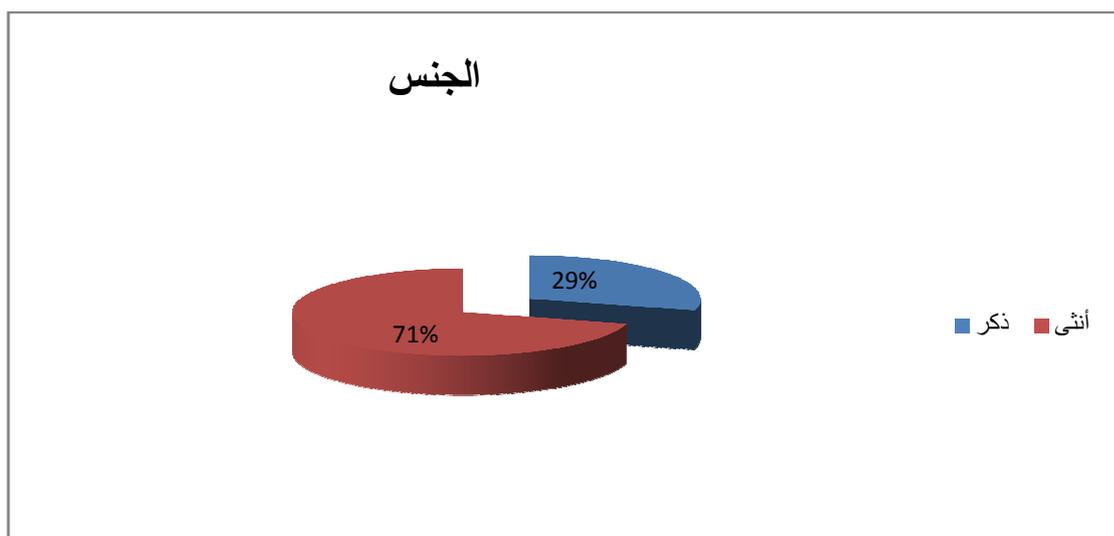
في هذا المبحث سنتطرق إلى عرض البيانات الشخصية للمبحوثين من خلال المعطيات النسبية التي تحصلنا عليها وسنحاول على إثرها تحليل هذه البيانات وفق متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: متغير الجنس

لقد شملت عينة الدراسة على الأفراد العاملين المنتمين إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الاغواط لكلا الجنسين معا.

الجدول رقم: 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	186	%48.9
أنثى	194	%51.1
المجموع	380	%100



الشكل رقم: (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الجنس ، إذ يتبين لنا ان نسبة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الاغواط فيما يتعلق بالجنس تختلف ، حيث بلغت نسبة الذكور **48.9%** أي ما يعادل **186** عامل ، في حين بلغت نسبة الإناث **51.1%** أي ما يعادل **194** عاملة.

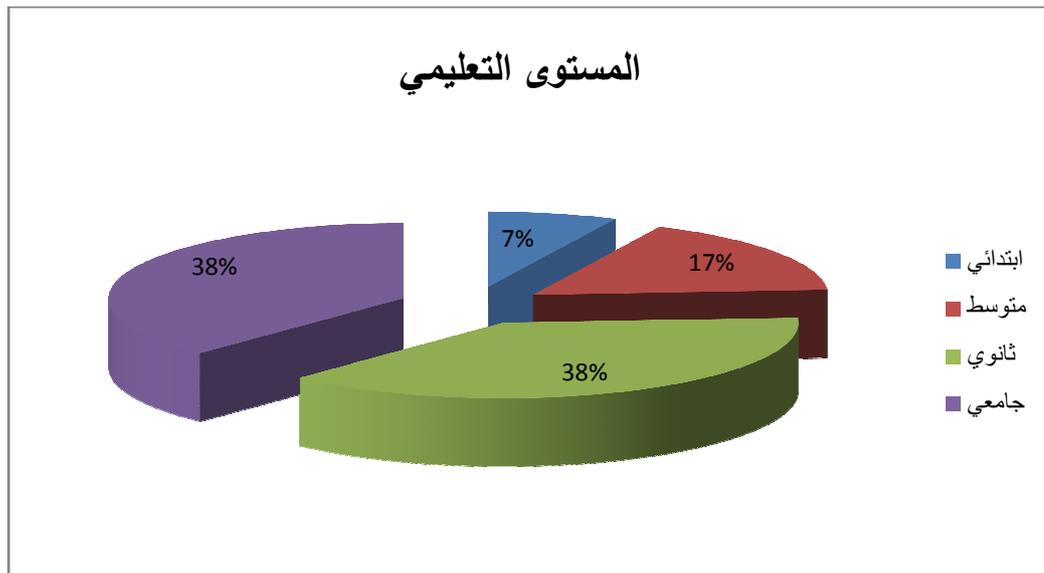
فما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول الإحصائي ان عينة الدراسة قد شملت كلا الجنسين، إلا ان نسبة الإناث في هذه الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور بمستشفى احميدة بن عجيلة بالاغواط ، ويرجع هذا إلى إقبال النساء بكثرة على عالم الشغل وبفعل التغير الاجتماعي الحاصل في المجتمع الجزائري ، فأصبح خروج المرأة للعمل بقوة وهذا ما نلاحظه من خلال واقعنا المعاش فقد تغيرت تلك النظرة القديمة لإمكانية مشاركة المرأة للرجل في الحياة العملية والمهنية ، فالיום نجد الكثير من النساء ونتيجة التغير الحاصل وصعوبة المعيشة وكثرة متطلبات الحياة هذا ما جعل الكثير من النساء يسعين إلى مقاسمة أزواجهن أعباء الحياة.

المطلب الثاني: متغير المستوى التعليمي

- **المستوى التعليمي** : ان المستوى التعليمي للأفراد يعبر عن وجود مستوى من المعرفة والوعي وكذا القدرات والمهارات التي لها دور كبير في تحديد الاتجاهات الإيجابية أو السلبية نحو موضوع ما.

- **الجدول رقم 04** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
07.1%	27	ابتدائي
16.84%	64	متوسط
38.15%	145	ثانوي
37.89%	144	جامعي
100%	380	المجموع



الشكل رقم: (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ،حيث نلاحظ أن أعلى نسبة جاءت في العينة هي **38.15%** وهم الحائزين على مستوى الثانوي ، ثم تليها فئة الجامعيين والتي ليست ببعيدة عنها في النسبة حيث قدرت بـ **37.89%** ، في حين جاءت نسبة **16.48%** لأصحاب مستوى المتوسط ، ثم نسبة **7.1%** للابتدائي.

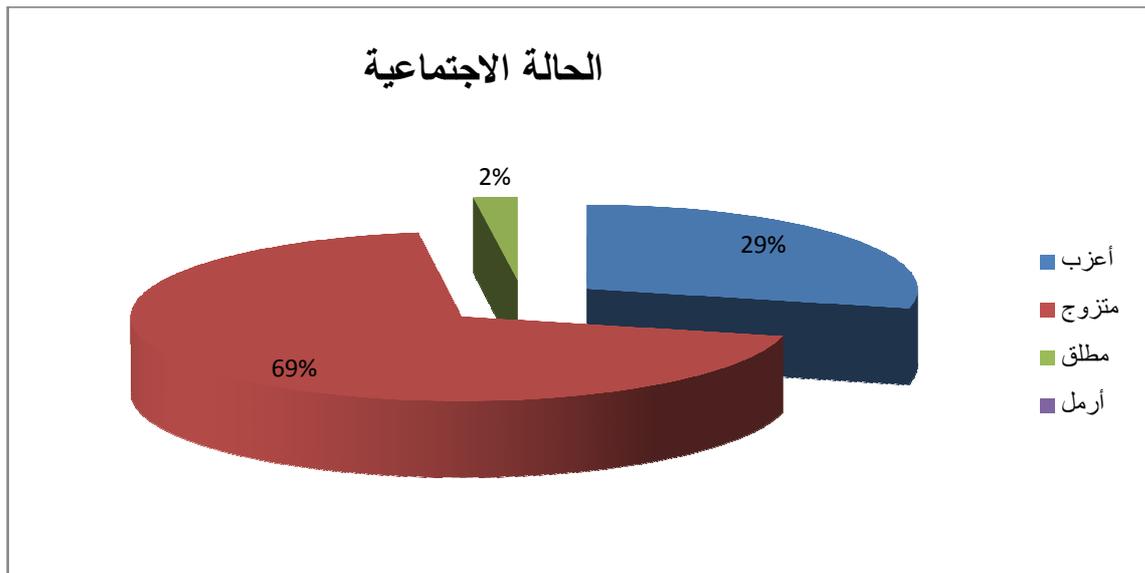
وتأسيسا لما سبق يمكن القول ان مستوى الجامعيين هم من أصحاب الشهادات نجدها عند الممارسين الطبيين والإداريين والذين يتقلدون مناصب عالية في المستشفى ،في حين ان مستوى الثانوي نجد انه يشمل فئة الإداريين ذو الرتب الأقل والممرضين والشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي والمتوسط فعادة ما نجد ان أصحابه يمثلون فئة العمال الأقل مستوى كالعمال المتعاقدون .

المطلب الثالث: متغير الحالة الاجتماعية

- الحالة الاجتماعية : ان الحالة الاجتماعية للأفراد تعكس الأوضاع الاجتماعية للمبوهين فمن خلالها يمكن ان نكتشف مدى قدرة كل فرد على مواكبة أعباء الحياة وظروفها.

- الجدول رقم :05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
28.7 %	109	أعزب
69.2 %	263	متزوج
2.1 %	08	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	380	المجموع



الشكل رقم: (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد المتزوجين بالمؤسسة الاستشفائية تقدر

بـ **69.2 %** ، وتليها نسبة **28.7 %** من العزاب ، ثم تليها نسبة **2.1 %** من المطلقين .

فالاستقرار الوظيفي والاجتماعي داخل هذه المؤسسة واضح من خلال النسبة التي

أخذت حيزا كبيرا وهي نسبة المتزوجين ، فعندما يجد الفرد نفسه مرتاحا ماديا ومعنويا ومستقرا

في بيئة عمله فان ذلك يشجعه على الزواج ، في حين تجد البعض ولحداثة عهدهم بالمؤسسة

وعدم تأقلمهم ربما مع الجو الداخلي للمؤسسة وهم في بداية تكوين أنفسهم يؤخرون الزواج

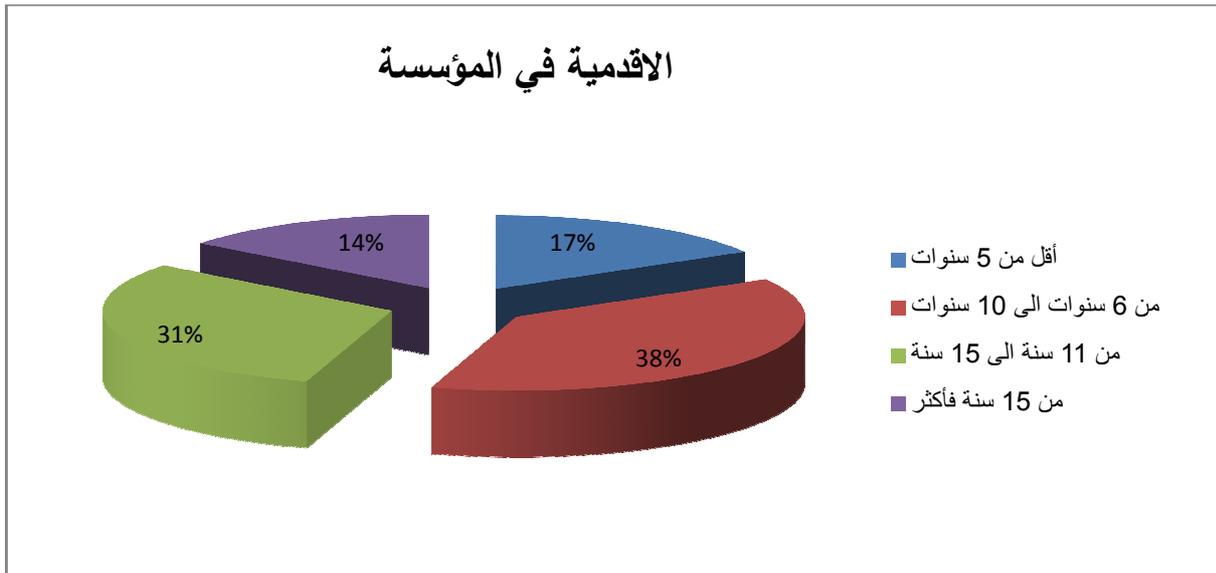
وهذا ما نجده عند فئة العزاب بالمؤسسة.

المطلب الرابع: متغير الاقدمية بالمؤسسة

- الاقدمية : تعتبر الخبرة المهنية للعامل بالمؤسسة عاملا مهما في تحديد ومعرفة مدى اهتمام العامل بالبيئة التي ينتمي إليها ومدى تأثيره بأهداف المؤسسة ويتحدد ذلك وفق علاقته الطويلة بمؤسسته و زملائه في المهنة.

الجدول رقم :06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
16.6%	63	أقل من 5 سنوات
38.2%	145	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
30.8%	117	من 11 سنوات إلى 15 سنوات
14.5%	55	من 15 سنة فأكثر
100%	380	المجموع



الشكل رقم: (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

يتبين لنا من الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة للعمال من حيث الاقدمية في المؤسسة هي 38.2% أي 145 عامل من 6 سنوات إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة 30.8% أي 117 عامل عند مستوى الاقدمية من 11 سنوات إلى 15 سنوات ، ثم نجد ان نسبة 16.6% أي 63 عامل هم اقل من 5سنوات، ثم تليها نسبة 14.5% أي 55 عامل هم من 15 سنة فأكثر من حيث الاقدمية.

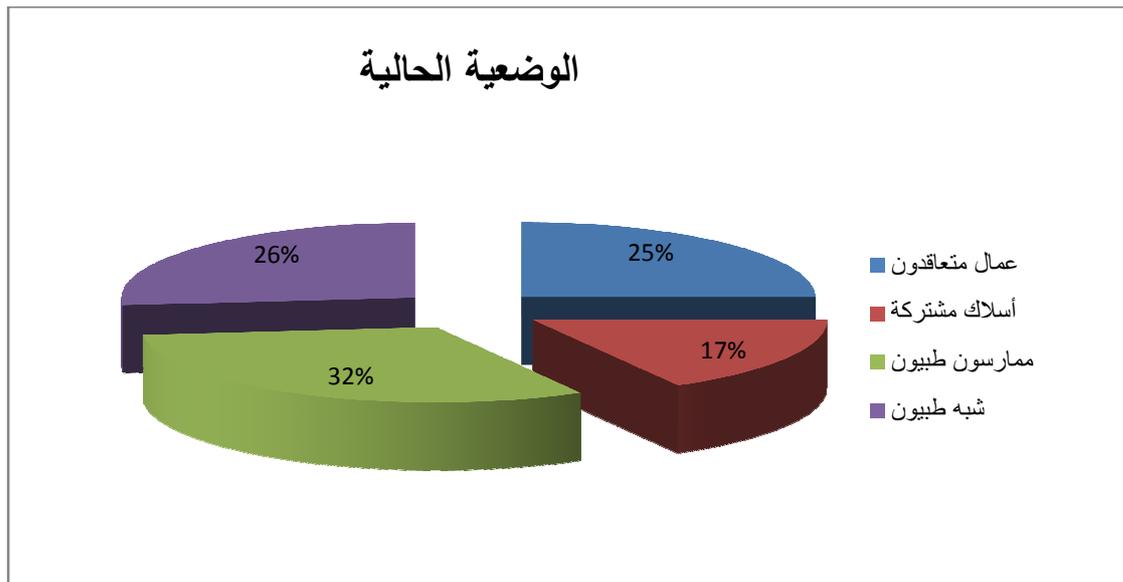
ومن خلال اطلعنا على القائمة الاسمية للعمال بالمؤسسة التي تبين تاريخ الدخول للموظف ومدى تقدمه في مساره المهني لاحظنا ان المؤسسة تقوم بفتح باب التوظيف كل سنة من مختلف الفئات وهذا من اجل استقطاب الموارد البشرية لتوظيفها وتكوينها قصد النهوض بالمؤسسة وتطويرها لجعلها في خدمة الفرد والمجتمع.

المطلب الخامس: الوضعية الحالية بالمؤسسة

الوضعية الحالية بالمؤسسة: تختلف رتب العمال داخل المؤسسة حسب طبيعة العمل وهذا ما يمكننا من معرفة مدى إلمام كل فرد عامل بوظيفته وتأقلمه مع ظروف المؤسسة ومدى فهمه للوائح والقوانين الداخلية .

- الجدول رقم: 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية.

النسبة	التكرار	الوضعية الحالية بالمؤسسة
25.0%	95	عمال متعاقدون
16.8%	64	أسلاك مشتركة
31.6%	120	ممارسون طبيون
26.6%	101	شبه طبيون
100	380	المجموع



الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الحالية.

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 31.1% من أفراد العينة هم من الممارسون الطبيون والذين يختلفون من حيث مهامهم منهم الأطباء العامون و الأخصائيون وغيرهم ، ثم تليها نسبة 26.6% من شبه الطبيون ،وتأتي بعدها نسبة 25.0% من العمال المتعاقدون ، لتليها 16.8% من فئة الأسلاك المشتركة .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة ، حيث تعتبر هذه المرحلة من الدراسة مهمة جدا في تحديد توجهات البحث فكثير ما يتعسر على الباحث عدة نقاط فتكون الإجراءات المنهجية ولاسيما البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين هي الدليل الذي ينيير له الطريق ويفسر له الكثير من الغموض ، وبالتالي فالمجال الزمني والمكاني والبشري وعينة البحث والمنهج المتبع والجانب الشخصي للمبحوثين هي أهم محددات البحث والكشف عن خبايا الظاهرة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد.

المبحث الأول: تفسير معطيات الفرضية الأولى.

المبحث الثاني: تفسير معطيات الفرضية الثانية.

المبحث الثالث: تفسير معطيات الفرضية الثالثة.

خلاصة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالبحث في الفصل السابق ، في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض أهم الجداول الخاصة بالدراسة والتي تتناول الفرضيات الخاصة بالبحث فالدلالات الإحصائية والسوسيولوجية تعتبر أهم الأساليب التي تمكن من معرفة نتائج الدراسة ، دون ان ننسى دور المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع البحث والذي يمكن ان يترجم من خلال الظاهرة المدروسة ، وإيجاد أهم مرتكز ينطلق منه البحث ليتم تحديد أهم الأسباب التي تتحكم في الظاهرة والتي أثبتتها أهمية الدراسة التي ينطلق منها البحث قصد التعرف على الظروف التي سيجرى فيها البحث.

المبحث الأول : تفسير معطيات الفرضية الأولى

تعتبر الثقافة الخاصة من محددات القوة والضعف للمؤسسة بصفة عامة والعاملين بها بصفة خاصة ، فالمؤسسة التي يتمكن أفرادها من الإبداع من خلال التأثير بثقافتها هي التي تحقق أهدافها وتستمر .

المطلب الأول: تبيين الجهود بالمؤسسة

الجدول رقم 08: تشجيع المؤسسة على الأفكار الجديدة وعلاقته بمضاعفة الجهد

تشجيع المؤسسة على الأفكار الجديدة												تقديم الجهد المضاعف	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
48.9	186	12.5	01	8.3	01	58.8	10	44.1	99	56.4	75		موافق بشدة
47.4	180	12.5	01	66.7	08	29.4	05	52.4	110	42.1	56		موافق
2.4	09	37.5	03	16.7	02	5.9	01	05	01	1.5	02		محايد
1.1	04	25.0	02	8.3	01	5.9	01	00	00	00	00		غير موافق
03	01	12.5	01	00	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	08	100	12	100	17	100	210	100	133	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة قوية بين تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة ومضاعفة الجهود من طرف الموظفين تجسده نسبة (52.4%) ، ويتأكد الأمر من خلال النسبة الثانية التي هي (47.1%) والتي تعبر عن اهتمام كبير بتقديم الجهد، إضافة إلى نسبة (56.4%) التي كذلك تصب في نفس الاتجاه، ثم تليها نسبة (42.1%) ، في حين النسب الأخرى تتوزع على قيم منخفضة لا تعبر بشكل عام عن الاتجاه الذي افزره

أغلب مفردات العينة ، وبالتالي نجد ان هناك رغبة كبيرة في العمل بالمؤسسة والسعي إلى تطويرها عبر تشجيع هذه الأخيرة للأفكار الجديدة ، وعند حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.52 وهذه قيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي نجد ان هناك علاقة بين متغيري هذا الجدول...،ثقافة المؤسسة وحسب أهميتها وقوتها ومدى التزام أفراد المؤسسة بها والسعي إلى التأقلم معها ، تمكن من تحقيق الفاعلية التنظيمية والتي يكون من أولوياتها وأهدافها تحقيق فاعلية الفرد (العامل) الذي يعتبر المورد البشري الفعال الذي يعول عليه لتطوير المؤسسة.

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة ومن خلال المعطيات السابقة تسعى إلى تحقيق مردودية أفضل وبحكم ان هذه المؤسسة خدماتية فهي تعنى بخدمة المريض بالدرجة الأولى وتسعى إلى راحته ، لذا فلا بد من الاهتمام بأفرادها وتكوينهم وتشجيعهم على المزيد من العطاء وثمين جهودهم والاعتراف بما يقدمونه وفق ما يحفظ مكانة المؤسسة ، فوجود جو يسوده التفاهم والتعاون والثقافة يولد للموظفين ما يعرف بثقافة الإبداع التي تمكن من تقريب المرؤوس من رؤسائه ، وهنا يشعر العامل بالتقدير والحب للمؤسسة التي يعمل بها وتقدير للجهد المبذول ، فالاعتراف بالجهد المبذول وتشجيع الأفكار الجديدة هو بمثابة مكافأة له وعامل مشجع ومحفز على بذله للمزيد من المجهودات لإنجاز الأعمال الموكلة إليه وهو ما يزيد من أدائه وبالتالي شعوره بالولاء لمؤسسته، وعلى عكس ذلك فكثيرا ما يكون التهميش والإقصاء وكبح القدرات والاحتكار للأفكار هو سبب تراجع مستوى العمال في الانجاز وعدم تأقلمهم مع ثقافة المؤسسة ، وهنا ينتج عنه عدم حب العمل ما يؤدي إلى وجود شرخ في عدم تفاعل الخصائص الذاتية للعامل مع بيئة العمل ، فحب الفرد لعمله وبذله لجهود معتبرة في خدمة مؤسسته وعدم إحساسه بالتعب والضغط هي أهم العوامل التي تجعله يبذل في عمله وفق ثقافة المؤسسة وبالتالي يمكن ان نتوقع منه السلوك المطلوب ، فحينما تسود المؤسسة ثقافة إبداعية تأخذ بأفكار العمال وتقدر جهودهم ، فإنه في تلك الحالة سيكون لهؤلاء الأفراد العاملين دورا ايجابيا نتيجة الاهتمام بهم ، فالعمال الذين لديهم

ثقافة إبداعية ينشرونها وفق الثقافة التنظيمية يمكن اعتبار أنهم هم المصادر الأساسية للمؤسسة ، لأنهم يتحسون المشكلة ولديهم القدرة على البحث عن الحلول نتيجة الوعي التام بمواطن الضعف والتنافر والصراعات داخل المؤسسة.

ويمكن تحديد توجه ثقافة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط على أنها أوجدت ثقافة خاصة للموظفين من خلال تشجيعهم على الإبداع وطرح أفكار جديدة بإمكانها ان تساهم في تقدم المؤسسة والقدرة على مواكبة التغيرات خاصة في ظل التحديات التي يواجهها قطاع الصحة وبحكم أهميته في المجتمع فال مورد البشري يعد من أولويات الإدارة التي تسعى لمسايرة التحولات ، فالمؤسسات بصفة عامة على غرار القطاع الصحي ومن خلال إستراتيجية قادتها تهدف إلى غرس ثقافة الإبداع وتدريب الأفراد العاملين والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي وطرح أفكار جديدة من خلال وجود بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء والولاء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة .

إن وجود ثقافة إبداعية بالمؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة يمكن من تشجيع العمال بها على طرح الأفكار وتقديم البدائل ، فالشخص الذي يأخذ القرار ليس عليه ان يختار أو ان يجبر على طرح فكرة معينة وفق أسلوب معين بل عليه ان يأخذ القرار، وثقافة الإبداع بالمؤسسة تمكن العاملين من تقديم الأفضل فالشخص المبدع ليس من الضروري ان يكون عالي الذكاء ليحقق غايته ، بل هو يتمتع بقدرات تفكيرية تجعله يتمكن من تكوين علاقات مرنة مع الأشياء وقد سبق واشرنا إلى هذه النقطة لمستويات الإبداع في الفصل النظري لاسيما على مستوى الفرد ، فيمكن القول ان ثقافة الإبداع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال دراستنا هذه تولد روح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة وقوة الدافعية والتفتح على الآراء الجديدة و القدرة على التعامل مع العزلة والوحدة، فهذه صفات يرى الموظفون أنه لا بد من توفرها في المؤسسة ومن منطلق الثقافة التنظيمية الخاصة والتي على قادة ورؤساء المؤسسات السعي إلى غرسها وفق ما تمليه متطلبات المؤسسة.

الجدول رقم 09: وجود تفكير إبداعي وعدم الشعور بالانتماء ضمن بيئة العمل

التفكير الإبداعي ضمن بيئة العمل													
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3.7	14	33.3	3	18.2	2	2.8	1	1.1	2	4.1	6	موافق بشدة	عدم الشعور بالانتماء
6.1	23	44.4	4	72.7	8	5.6	2	2.3	4	3.4	5	موافق	
7.4	28	22.2	2	9.1	1	16.7	6	4.0	7	8.2	12	محايد	
48.7	185	00	00	00	00	44.4	16	52.0	92	52.4	77	غير موافق	
34.2	130	00	00	00	00	30.6	11	40.7	72	32.0	47	غير موافق بشدة	
100	380	100	09	100	11	100	36	100	177	100	147	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (52.4%) من أفراد العينة موافقون بشدة على فكرة وجود تفكير إبداعي ضمن بيئة العمل التي ينتمون إليها وتتقاطع مع هذه الفكرة عدم تقبلهم لأمر عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، وهذا ما تؤكد ذلك النسبة الثانية التي استأثرت على ما تبقى من حجم العينة تقريبا بـ(52.0%) ثم تليها نسبة (40.7%) ونسبة(32.0%) في حين النسب الأخرى تتوزع على قيم مختلفة ، وعند حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 تبين لنا ان قيمته تساوي 0.53 وهذه قيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي نجد ان هناك علاقة بين متغيري هذا الجدول.

إن هذه المعطيات التي تمثلها النسب المختلفة تدل على أن عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ينتمون إلى بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وترحب بطرح

أفكار جديدة التي تساهم في تطور المؤسسة وهذا ما يقودنا إلى فكرة أن هذه المؤسسة الصحية الاستشفائية لديها ثقافة إبداعية تشجع موظفيها على التطور ، وهو ما يجعل هؤلاء العمال يشعرون بانتماء قوي لهذه المؤسسة ولا يتقبلون العكس وهو ما أثبتته النسب في الجدول أعلاه، فالثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة تجعل أفرادها يتأقلمون مع اللوائح التنظيمية و القيم الخاصة بها ، فشعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة يعتبر من الحاجات الضرورية وبالتالي شعوره بالتوافق النفسي ، ويقضي على أسباب التوتر والتفرقة بين عمال المؤسسة ويؤدي بهم الأمر إلى التماسك والانسجام والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويقلص من المشاكل الداخلية ويجنب الرؤساء النزاعات والصراعات ، فحينما يجد الموظف ان هذه الثقافة الخاصة بالمؤسسة تحقق حاجاته وتلبي رغباته وتهتم به وتشجعه على الإبداع والابتكار ضمن ثقافة الإبداع ، فهنا سيندمج مع أفراد المجموعة وما تفرضه الثقافة من معايير وقيم داخلية ، فالشعور بالانتماء للمؤسسة هو بالنسبة للفرد بمثابة الاهتمام المباشر ومراعات كافة الحاجات بالنسبة له ودلالة على وجود هدف مشترك للمؤسسة .

إن نجاح المؤسسة وتطورها أمر مرتبط بقوة ودقة الثقافة التنظيمية الخاصة بها فهي تهيئ الظروف التي تؤدي بالفرد إلى شعوره بالالتزام وبحالة من الرضا ، وبالتالي تدعم وتنمي استعداد الأفراد لكي يسعوا إلى بذل الكثير من الجهود لمنح القدر الكبير من الالتزام والولاء للمؤسسة ، وهنا فالأمر متعلق بالدرجة الأولى بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس وإستراتيجية المؤسسة في السعي إلى تحقيق أهدافها ، فنجد الموظف في تعامله مع مسؤوله المباشر يكون وفق علاقة وثيقة وفي حاجة كل واحد منهما للآخر لتنفيذ أفكاره بما يحقق الفاعلية التنظيمية ويخدم المؤسسة ، فالمسؤول المباشر حينما يكون متفهما ويتحلى بأسلوب إداري وثقافة الاحترام ويكون مرنا في العمل ويسعى إلى إيجاد مناخ عمل مناسب ، وذلك بمسايرة عماله والاستماع إليهم وتشجيعهم على بذل المزيد وجعلهم يشعرون أنهم ينتمون إلى

بيئة عمل تعطيم الحرية لطرح أفكار جديدة خدمة للهدف العام ، فهنا يحقق ما يعرف بالولاء للمؤسسة و إقبال العمال على بذل أكبر قدر من المجهودات للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن القول ان عمال المؤسسة الاستشفائية بالاغواط لديهم روح الانتماء والولاء للجماعة والمؤسسة فهم يبذلون الكثير من الجهد لأداء أعمالهم الموكلة إليهم وهذا ما لحظناه حينما قمنا بهذه الدراسة ، فأتت مرحلة التوزيع للاستبيان توجهنا لأحد أفراد العينة لتقديم الاستبيان له طلب منا ان نمحه وقتا للإجابة على الاستبيان لان وقته ضيق وطبيعة عمله تجعله يلزم المرضى و يتفقدهم ، وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على قيمة الإحساس بالمسؤولية ووجود الضمير المهني الذي يفرض على الموظف الالتزام بعمله اتجاه خدمة الفرد والمجتمع وهو ما يعكس رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تكوين الموظفين والاهتمام بهم وجعلهم يشعرون بالانتماء ،ومن مظاهر الثقافة التنظيمية هو القدرة على الابتكار أي مدى تشجيع التفكير الإبداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة ، وهذه النقطة قد سبق وتطرقتنا إليها في الجانب النظري لاسيما ما تعلق بمظاهر الثقافة التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيبة بالأغواط ،تؤكد لنا وبصورة عامة ان هذه المؤسسة الصحية تحوي جملة من القيم والمعارف والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الأفراد في ممارستهم للمهام الموكلة إليهم من خلال احترامهم لقيم وثقافة المؤسسة ، فتعزيز مبدأ الانتماء للموظف هو بمثابة القوة التي تمكن من تقدم المؤسسات بصفة عامة ، فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى بيئة نموذجية للعمل فما عليها سوى الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة فليس الرضا وحده مهما فقد تجد الفرد يشعر بالرضا لكنه لا يشعر انه ينتمي لهذه المؤسسة، فتحقيق الشعور الايجابي للفرد اتجاه بيئة عمله أمر مهم لكل مسئول يدرك جيدا قيمة هذا المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو ما يقلل من الإحباط لديه ويساهم في ارتقائه وحبه وإخلاصه لهذه المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وعلاقتها بالموظف

الجدول رقم 10 : وضوح أهداف المؤسسة وقناعة الموظف بعمله الحالي.

وضوح أهداف المؤسسة												عدم تغيير مكان العمل	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
26.1	99	11.1	1	20.0	2	31.0	26	18.8	33	36.6	37		موافق بشدة
47.6	181	00	00	20.0	2	38.1	32	57.4	101	45.5	46		موافق
21.8	83	11.1	1	30.0	3	25.0	21	22.7	40	17.8	18		محايد
2.9	11	22.2	2	30.0	3	6.0	5	6	1	00	00		غير موافق
1.6	6	55.6	5	00	00	00	00	6	1	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	9	100	10	100	84	100	176	100	101	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (57.4%) من أفراد العينة موافقون على فكرة وضوح أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها وفي نفس الوقت هم موافقون على عدم تغييرهم لمكان عملهم وتركهم للمؤسسة ، أما نسبة (45.5%) من أفراد العينة كانت موافقة بشدة لفكرة وضوح أهداف المؤسسة وموافقون في نفس الوقت على تمسكهم بمكان عملهم دون الرغبة في تغييره، ثم تليها نسبة (36.6%) موافقون بشدة على فهم لأهداف المؤسسة ووضوحها وبالتالي عدم الرغبة في تغيير مكان العمل، ثم تليها النسب الأخرى والتي كانت ذات قيم منخفضة، وعند حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.35 وهذه قيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي نجد ان هناك علاقة بين متغيري هذا الجدول.

تعتبر المعرفة أساس التفسير والتحليل للسلوك ومن خلالها يمكن التنبؤ به ، ومعرفة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة أمر مهم لضمان الاستمرارية والنجاح ، فالمؤسسة التي تولي أهمية لعمالها هي التي تدفع بهم إلى البقاء والتمسك بها ، وبقاء الأفراد العاملين بالمؤسسة دليل فهمهم لإستراتيجيتها ووضوح أهدافها الأمر الذي من شأنه أن يضمن بقائهم وعدم رغبتهم في التغيير نحو بيئة عمل جديدة و هو ما تجسده فكرة الولاء وحب الانتماء، فالمؤسسة بصفة عامة هي ظاهرة ذات طبيعة اجتماعية منذ القدم وجدت مع الإنسان تغيرت وتطورت معه حيث ساهم في بنائها وتطويرها وإحداث آليات جديدة في سبيل ضمان بقائها واستمرارها ذلك على اعتبار ان هذه المؤسسة بمثابة نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر.

إن عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ومن خلال المعطيات التي تحصلنا عليها في الجدول أعلاه وحسب رأيهم يعتبرون ان هذه المؤسسة بمثابة العائلة الثانية لهم وليس لهم رغبة في التغيير وذلك لكونهم أصبحوا يتعايشون مع أهدافها ويشعرون بأهميتها وقيمتها لديهم ، فهي إذن تساهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم ، وهذا الأمر يجسد لنا احد أهم خصائص الثقافة التنظيمية حيث تتصف هذه الأخيرة من منطلق كونها نظام مركب يتجه باستمرار نحو تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة وهي في نفس الوقت تتكون من عدة مكونات فرعية تتفاعل فيما بينها وهو ما تطرقنا إليه في الجانب النظري المتعلق بخصائص الثقافة التنظيمية ، فالمؤسسة التي بها ثقافة تنظيمية قوية يتمكن أفرادها من فهم أهدافها و يسعون إلى تطويرها والبقاء فيها ، وهذا الأمر يقودنا إلى إعطاء فكرة رئيسية عن الدور الفعال الذي يتجسد في صفات القيادة التي من خلالها تبعث في موظفيها الرغبة في البقاء و تدفع بهم إلى الاندماج داخل أهداف المؤسسة ، حيث تمكن الموارد البشرية من التحول إلى الدور الاستراتيجي بعدما كان مقتصرًا على الدور الإداري فقط ، فالثقافة التنظيمية التي أنشأتها قيادة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ومن خلال ممارستها

على أرض الواقع و سعيها إلى إعطاء صورة واضحة عن أهدافها العامة القصد منها هو الإبقاء على الموظفين بالمؤسسة ، فعملية جذب الموظفين و ضمان بقائهم أمر ليس من السهولة بمكان تحقيقه وإدراكه ، إذ انه يعتبر تحديا في حد ذاته فهو عائد إلى الثقافة الخاصة بالمؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة على توفير الجو المناسب لترغيب العمال في العمل بالمؤسسة ، فعمال بالمؤسسة الإستشفائية مجال الدراسة يعتبرون من بين الأوائل المستفيدين من نشاطها وذلك من خلال عدة أساليب تضمن بقائهم واستمرارهم والعدول عن فكرة التغيير ، فالسعي إلى تطوير مهارات الأفراد والاهتمام بهم يعد احد أبرز أهداف المؤسسة ، فهذه البيئة التي يعمل بها هؤلاء العمال تتصف بأنها دائمة التغيير ، فهم(العمال) يسعون إلى المواكبة والانسجام مع هذا التغيير ، وذلك كي يرتفع مستوى أدائهم وتزداد مردوديتهم بفعل الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة التي تولي أهمية كبرى للأفراد في سبيل بقائهم ، فالمؤسسة الناجحة هي التي تسطر أهدافها وتضع خططها وفق ما تقتضيه المصلحة العامة فالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ومن خلال إجابات المبحوثين في هذا الصدد يتأكد لنا ان اغلب أفراد العينة يكونون مشاعر الحب والامتنان لمؤسستهم ، عبر تمسكهم بتحقيق أهدافها لأنهم يرون في ذلك انعكاسا تاما لأهدافهم وهذا ربما يجسد لنا فكرة الهيكله داخل المؤسسة والدور التنظيمي لها في تحقيق الانسجام بين اغلب الفئات المهنية وحب العمل لديهم وذلك برغبتهم بالبقاء دون التفكير في تغيير مكان العمل ، فهم أصبحوا مندمجين تماما مع ما تمليه عليهم القواعد واللوائح التنظيمية التي تجعل الفرد يحس بالولاء اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها .

الجدول رقم 11 : العمل ضمن فريق لديه روح المبادرة والاستمرار بالمؤسسة.

العمل ضمن فريق لديه روح المبادرة												الاستمرار بالمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
17.9	68	00	00	25.0	1	8.3	1	17.7	20	18.5	46		موافق بشدة
40.8	155	33.3	1	00	00	50.0	6	36.3	41	43.1	107		موافق
35.8	136	00	00	00	00	41.7	5	39.8	45	34.7	86		محايد
2.4	9	33.3	1	00	00	00	00	1.8	2	2.4	6	غير موافق	
3.2	12	33.3	1	75.0	3	00	00	4.4	5	1.2	3	غير موافق بشدة	
100	380	100	3	100	4	100	12	100	113	100	248	المجموع	

من البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (43.1%) من أفراد العينة موافقون بشدة على فكرة العمل ضمن فريق لديه روح المبادرة وتتقاطع مع هذه الفكرة رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة ، في حين كانت النسبة الثانية من حجم العينة المقدر بـ (39.8%) تبدي موافقتها للعمل ضمن فريق يتميز بروح المبادرة وفي نفس الوقت ترى نفسها محايدة فيما تعلق بمسألة الاستمرار بالمؤسسة، ثم تليها نسبة (36.3%) ونسبة (34.7%) في حين النسب الأخرى كانت تتوزع على قيم مختلفة ، وعند حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.17 وهذه قيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي يمكن القول ان هناك علاقة بين متغيري هذا الجدول، فنجاح أي مؤسسة كانت يعتمد على آليات عدة فالمؤسسة الناجحة هي التي غرست في نفوس موظفيها حب المبادرة ورغبة الاستمرارية والسلوك الإنساني أمر من الصعوبة بمكان قياسه نظرا لتداخله وتأثره بعدة عوامل فردية كالدافعية والشخصية والتعلم والإدراك ، وعلى غرار ذلك فسلوك الفرد يتأثر أيضا بسلوك الجماعات ، فنجد الكثير من المزايا التي يمكن تحقيقها ضمن فريق عمل يتحلى موظفوه بروح

المبادرة سواء ارتبط ذلك بإدارة المؤسسات التي ينتمون إليها أو لأنفسهم شخصيا فالمؤسسة التي بها عمال يسعون إلى التحلي بروح المبادرة ولها قادة يشجعون على ذلك ، يمكن ان ينعكس ذلك من خلال زيادة التركيز على أهمية العنصر البشري ومدى فاعليته ودوره في تحقيق النجاح والاستمرار بالمؤسسة ، فالأمر يتطلب إذا ان يتحول العمال إلى مبادرين وذلك لتعزيز وحدة الفريق وتطويره وحثه على الابتكار ، وهذا ما أكدته النسب والمعطيات الإحصائية السالفة الذكر لعمال المؤسسة مجال الدراسة.

إن الهدف الأساسي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط بصفة خاصة ، هو السعي إلى إدخال مهارة الابتكار للموظف وجعله يتحلى بروح المبادرة وذلك ضمن بيئة عمل تتمثل في فريق متجانس وهذا الأمر يعتبر مطلب وهدف أساسي ، إلا ان تجسيده على ارض الواقع يلزم القائمين بشؤون الإدارة ان يسعوا إلى إزالة كافة العوائق التي من شأنها ان تعيق طموح الموظفين ورغبتهم في المبادرة حتى تضمن استمرارهم واستمرار المؤسسة ، فالهدف من هذه الخطة هو بناء فريق عمل يتحلى بروح المبادرة ويسعى إلى الانسجام والتماسك للأفراد وتحقيق وحدة المؤسسة وتصبح هذه الأخيرة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين موظفيها ، حيث يتولد في النهاية فريق عمل مبادر ومندمج وملتزم بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ما يضمن استمراره وبقاءه ، فالمبادرة وروح الفريق هي طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد وهي أسلوب بناء لكي يتحقق انتماء الأفراد داخل المؤسسة ، فالشخص المبادر لديه ميزة خاصة وهي القدرة على الإبداع والابتكار وهو يتجسد من خلال ما يتم تعلمه من الثقافة التنظيمية السائدة التي يقوم قادتها بغرس ثقافة الإبداع في مرؤوسيههم وذلك لحثهم على التقدم والمبادرة وتحفيزهم على العمل ، فهم ينتظرون منهم الكثير لبلوغ أهداف المؤسسة ، فوجود موظفين مميزين يمكن المؤسسة من الحصول على فريق عمل قوي ، وبالتالي يكون على قادتها و مسؤوليها الانتقال إلى غرس روح المبادرة بين العمال ، فأحيانا وجود مجموعة صغيرة من العمال المبادرين يساعد بل ويمكن من

مواجهة العوائق والعقبات التي تتواجد ضمن بيئة العمل ، وحتى في مساعدة بعض الموظفين على تجاوز خوفهم والتغلب عليه ، الأمر الذي من شأنه ان يمكن من المبادرة والابتكار وذلك بمحاكاتهم لمهارات و سلوكات متقدمة وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة وارتفاع مردودهم .

ومن خلال ما لحظناه في سياق دراستنا الميدانية داخل هذه المؤسسة الاستشفائية ، ان أغلب أفرادها يسعون إلى المبادرة والعمل ضمن فريق يتحلى بروح عمل تمكنه من الاستمرارية وتحقيق أهداف المؤسسة ، فالثقافة السائدة داخل هذه المؤسسة تمكن الفرد من اخذ فكرة وصورة ايجابية عنها وذلك من خلال وجود فريق يسعى إلى الإبداع في عمله وتحقيق مبدأ الخدمة العمومية لاسيما ما تعلق بجانب خدمة المريض والسهل عليه وهي احد أهم الأهداف التي تعنى بها هذه المؤسسة على غرار المؤسسات الصحية الأخرى ، فأکید قطاع الصحة قد عرف عدة تطورات مختلفة لاسيما فيما تعلق بجانب إعادة الهيكلة وتنظيم الخدمة العمومية للمواطن ، فأبي سلوك ضمن بيئة العمل هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وبالتالي فإن السلوك يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفراد الجماعة وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها.

وعلى العموم يمكن القول ان المؤسسة التي يشعر عمالها أنهم ضمن بيئة يسودها روح العمل كفريق والذي يتميز بالمبادرة ، فحتما سيؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية نحو الانجاز وارتفاع الأداء ، فالعمل ضمن فريق يسوده روح المبادرة وتشجيع الإبداع والابتكار سيوفر حتما جوا من الانتماء والنشاط وسيخفف من حدة التوتر والشعور بالاغتراب ، ويزيد من رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة والعمل ضمن فريق ، الأمر الذي من شأنه ان يقلل من الصراعات ويحقق الألفة والانسجام بين فريق العمل وبالتالي شعورهم بالولاء والثقة المتبادلة ، فعدم توفر مجال للخطأ أو إعطاء العامل رغبة في المحاولة وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع فان ذلك حتما سيؤدي إلى الفشل نتيجة عدم وجود مناخ ملائم للإبداع وتشجيع التفكير الإبداعي أو غياب الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: سلوك الموظف اتجاه مؤسسته

الجدول رقم 12 : رغبة الموظف بالقيام بأعمال عالية المخاطر وبذل الجهد لتطور المؤسسة.

القيام بأعمال ذات مخاطر عالية												مضاعفة الجهد لتطور المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
48.9	186	42.9	3	35.7	5	39.5	15	49.1	81	52.6	82		موافق
47.4	180	14.3	1	57.1	8	52.6	20	48.5	80	45.5	71		موافق
2.4	9	42.9	3	7.1	1	00	00	2.4	4	6	1		محايد
1.1	4	00	00	00	00	5.3	2	00	00	1.3	2	غير موافق	
3	1	00	00	00	00	2.6	1	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	7	100	14	100	38	100	165	100	156	المجموع	

يعتبر (الفرد) العامل بالنسبة للمؤسسة المحرك الأساسي الذي تقوم عليه مسألة التنمية والتطور على كافة الأصعدة ، فالموظف الذي يعتبر المورد البشري الهام بالنسبة للمؤسسة هو جزء مهم من هذه الأخيرة بحيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ، فهو أساس التفاعل المستمر مع تلك الظروف الفيزيائية حيث تجده في صراع مستمر كي يضمن بقاءه واستمراره بالعمل للحفاظ على مكانته بالمؤسسة.

ففي هذه الدراسة التي قمنا بها بالمؤسسة الاستشفائية والتي توغلنا بين مختلف أقسامها حاولنا الوقوف على أهم النقاط ، فقد لمسنا مصالح وأقسام طبيعة عملها تتميز بالخطورة إذ تتطلب قدرة تامة وجهد كبير للقيام بهذه الأعمال، حيث نجد بعض العمال يعملون في أماكن ربما قد يكون لها تأثير على صحتهم ، مثلا كمصلحة الأشعة أو الجراحة العامة ، أو حتى ما تعلق بالعمال المهنيين البسطاء لاسيما قيامهم بحراسة المؤسسة وتهيئتها ، هذه بعض النقاط التي لمسناها ، وهو ما أثبتته اغلب إجابات المبحوثين حيث ان اغلبهم لا يجد مانعا في القيام بأعمال ذات مخاطر عالية لأن ذلك يساهم في تطور المؤسسة وتقدمها لذي

فالأمر يتطلب مضاعفة الجهد لنجاح المؤسسة، وهذا الأمر ان دل على شيء فإنما يدل على مدى قيمة العمل وأهميته بالنسبة للعمال ، فالعمل هو أساس النجاح مهما كان نوعه والمؤسسات اليوم تقاس بمدى جاهزية عمالها وقدرتهم على أداء المهام المتوقعة منهم ، فهذا الأمر رهين بمدى قدرة الموظف البدنية والذهنية ، حيث أنهما عرضة للزوال لعدة أسباب منها كالعجز أو الموت نتيجة ما تعرض له من إصابات متكررة لاسيما حينما دخلت التكنولوجيا اليوم على عالم الأعمال.

ولا يمكن لأحد ان ينكر ما حققته الدول من تطور وتقدم في عدة مجالات بفضل الثورة الصناعية إلا أنها جرت في أذialها العديد من المخاطر التي برزت بشكل كبير وتعتبر الأفكار السائدة آنذاك هذا الوضع خطرا من أخطار المهنة يتعين على العامل مواجهته¹. وبالنسبة لوجهة نظر الباحث لاسيما ما تعلق بقيام الموظف بأعمال ذات مخاطر عالية حتى وان كان فيها ايجابيات على المؤسسة إلا ان الأمر لابد ان يخضع لآليات وضوابط حيث يكون الجو الخاص بالعمل توفر فيه المؤسسة كل وسائل الأمان لكي تؤمن حماية العامل، وهو أمر تعكسه ثقافة المؤسسة التي تحقق فاعلية الفرد حيث تسخر كافة الإمكانيات والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا الأمر يتطلب وجود خطة إستراتيجية واضحة تمكن الموظفين من إتباع الأهداف المسطرة من قبل المدير والتي تضمن تطور المؤسسة بشكل سريع ، ذلك ان بذل الموظف لجهد كبير في سبيل تطور مؤسسته مرهون بمدى تقدمه الإدارة للعامل فإذا هو شعر بقيمته وأهميته ، فسيبذل المزيد ويسعى للقيام بأعمال إضافية ذات أعباء عالية المخاطر ، لأن هذه المؤسسة التي ينتمي إليها تقدم له كل ما يلزم من حاجات وتحقق رغباته.

إذن ما يمكن قوله في هذا الصدد ان عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية أمحيدة بن عجيبة بالاغواط ، وما أثبتته المعطيات الإحصائية التي تشير على ان هذه الفئة من المبحوثين

¹ حسين عبد اللطيف حمدان، أحكام الضمان الاجتماعي، بيروت، الدار الجامعية، (ب ت)، ص 39.

لديهم رغبة كبيرة في القيام بأي عمل مهما كانت نوعه وخطورته والذي يصب في مصلحة المؤسسة، وأنهم على استعداد لبذل جهود مضاعفة في سبيل تطور وتقديم المؤسسة.

الجدول رقم 13 : السعي إلى تجديد الأفكار والشعور بمشاكل المؤسسة.

السعي إلى تطوير الأفكار وتجديدها												اعتبار الموظف مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
25.3	96	00	00	00	00	20.0	2	27.9	34	24.4	60	موافق بشدة
60.5	230	00	00	100	1	30.0	3	56.6	69	63.8	157	موافق
10.3	39	100	1	00	00	10.0	1	10.7	13	9.8	24	محايد
2.4	9	00	00	00	00	10.0	1	3.3	4	1.6	4	غير موافق
1.6	6	00	00	00	00	30.0	3	1.6	2	4	1	غير موافق بشدة
100	380	100	1	100	1	100	10	100	122	100	246	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (63.8%) من أفراد العينة موافقون بشدة على تطوير أفكارهم وتجديدها وفي نفس الوقت نجد أن هذه النسبة تتقاطع مع موافقتهم على اعتبار أن مشاكل المؤسسة تعد جزءا من مشاكلهم الخاصة ، ثم تليها نسبة (56.6%) موافقون على السعي لتجديد أفكارهم و تطويرها وهم في نفس الوقت يصنفون مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلهم ، ثم تأتي نسبة (27.9%) و نسبة (24.4%) حيث كانتا متقاربتين إلى حد ما في تصور المبحوثين لهذا الاتجاه ، بينما تأتي النسب الأخرى منخفضة من حيث القيم، وهو الأمر الذي يعكس الاختلاف في التوجهات الخاصة بالمبحوثين، وعند حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.21 وهذه قيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

تعاني الكثير من المؤسسات من مشكلة تنمية المهارات بالنسبة لموظفيها فعملية صقل المواهب وتطوير الأفكار أمر يتطلب جهدا مضاعفا من طرف إدارة الموارد البشرية ، والتي

من أهم أهدافها هو تجاوز هذه الفكرة والبحث عن سبل تنمية وتطوير قدرات الأفراد ، فالأمر إذا يتطلب وجود أساليب خاصة توفر التدريب والتكوين للعاملين والذي من شأنه ان يزيد من أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي يولد لديهم الشعور بالولاء و الانتماء لهذه المؤسسة ، فيسعون إلى تطوير أفكارهم وتجديدها فتصبح المؤسسة بالنسبة لهم جزء لا يتجزأ من حياتهم المهنية والاجتماعية ، لأنها أصبحت تولي لهم أهمية وتحقق لديهم الدافعية للعمل ، خاصة ونحن اليوم في عصر يتميز بالسرعة والتطور الأمر الذي يستدعي الفاعلية والكفاءة في أداء الأعمال للنهوض بالمؤسسات نحو التقدم والتميز والنجاح، فالمنظومة القيمية لا بد لها من تنسيق الجهود لكي تضمن الاستمرارية والبقاء، فأتثناء قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط وبالضبط على مستوى قسم الموارد البشرية لاحظنا وجود مكتب خاصة بالتكوين والذي تبين لنا انه يهدف إلى تكوين وتدريب العمال على مختلف فئاتهم وذلك من اجل ضمان البقاء والاستمرارية، فمثلا بالنسبة لفئة الأطباء والشبة الطبيين على مستوى هذه المؤسسة الاستشفائية ، فإن تقديمهم للخدمات الصحية أمر مرتبط بتوفير كل الإمكانيات البشرية المؤهلة والتي تتناسبهم ،من خلال تقديم كافة المحفزات فبذلك تشعر هذه الفئة من العمال ان هذه المؤسسة تهتم بهم وبالتالي لا مناص من الاهتمام بها والسعي إلى تطوير أفكارهم وصقل مهاراتهم الأمر الذي من شأنه تقديم خدمات صحية أفضل للمريض ، وهذا الأمر على إدارة المؤسسة ان تولي له أهمية كبيرة إذا ما أرادت ان تبقي على مواردها البشرية ، فلقد سعت الجزائر بصفة عامة منذ الاستقلال والى غاية وقتنا الراهن إلى الاهتمام بالقطاع الصحي و إلى جعل صحة المواطن هي أهم ما في الوجود وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية وإعادة هيكلة هذه المؤسسات ، وكان أول هدف هو إصلاح المستشفيات التي يقصدها المريض في كل يوم ، فكان لزاما ان يكون للعمال بالمستشفيات اهتمام خاص لأن دورهم هو خدمة المرضى وان يسهروا على راحتهم وبكافة أطيافهم ، فمثلا فئة الممارسين الطبيين والمرضين يتوقع منهم ان يسعوا جاهدين إلى وقاية المجتمع من مختلف الأمراض والأوبئة الفتاكة والتي تهدد صحة المريض ، وذلك

بتقديم أفضل الخدمات الصحية لضمان الحياة الصحية للمجتمع والفرد، فتحقيق هذه الأمور ليس من السهولة بمكان إذا ما كان الموظف يفتقر إلى أدنى معايير الثقافة التنظيمية الخاص بالمؤسسة واحترام النظام الداخلي لها ، فيعرف ما عليه وما له وما ينتظر منه كالسعي إلى تقديم التثقيف الصحي قصد دفعه وزيادة مستوى وعيه ،فالمؤسسة التي تكون لديها ثقافة تنظيمية قوية فان ذلك يساعدها على النهوض بها والارتقاء بموظفيها نحو التميز والسعي إلى تجديد أفكارهم قصد تطوير مؤسستهم والشعور بالمشكلات التي تحدث على مستوى المؤسسة واعتبارها جزءا لا يتجزأ من مشاكلهم الخاصة ، فحب العامل لعمله وتكيفه معه وما تقدمه المؤسسة من خدمات وتحفيزات واهتمام للعامل والسعي إلى تكوينه كل هذه الأمور لها اثر ايجابي في تمسك الموظف بمؤسسته ، وبالتالي شعوره بالانتماء اتجاهها لأنه يرى أن هذه المؤسسة أصبحت تحتويه مثل عائلته وان أي خطر يهددها يهدده هو بالدرجة الأولى ، وهو ما أكدته أغلب إجابات المبحوثين بمختلف فئاتهم المهنية حيث أنهم يسعون إلى تطوير أفكارهم وتجديدها ، وان أي مشكل يحدث على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة هو مشكل مرتبط بهم وجزء لا يتجزأ من مشاكلهم الخاصة، وهو أمر يعكس طبيعة الثقافة السائدة بهذه المؤسسة.

المطلب الرابع: طبيعة الإجراءات الإدارية بالمؤسسة

الجدول رقم 14 : عدالة الإجراءات الإدارية واعتبار المؤسسة من أفضل المؤسسات.

عدالة الإجراءات الإدارية												اعتبار المؤسسة من أفضل المؤسسات	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
37.1	141	00	00	7.7	1	50.0	63	30.1	55	45.8	22		موافق بشدة
51.1	194	10.0	1	23.1	3	41.3	52	63.9	117	43.8	21		موافق
7.9	30	20.0	2	30.8	4	6.3	8	6.0	11	10.4	5		محايد
2.1	8	10.0	1	38.5	5	1.6	2	00	00	00	00		غير موافق
1.8	7	60.0	6	00	00	8	1	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	10	100	13	100	126	100	183	100	48	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة (63.9%) من المبحوثين موافقين على أن الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة تعتبر عادلة وفي نفس الوقت تتقاطع هذه النسبة مع فكرة اعتبارهم أن هذه المؤسسة التي ينتمون إليها هي من أفضل المؤسسات ، ثم تأتي النسبة الثانية التي قدرت بـ(50.0%) من أفراد العينة التزموا بالحياد في السؤال المتعلق بمدى عدالة الإجراءات الإدارية ونفس الوقت أبدوا موافقتهم بشدة لتصنيف مؤسستهم على أنها من أفضل المؤسسات ، وتليها نسبة (45.8%) من المبحوثين التي توافق بشدة على أن الإجراءات الإدارية المتخذة في المؤسسة عادلة و في نفس الوقت يعتبرون ان هذه المؤسسة الاستشفائية هي من أفضل المؤسسات ، وهذا أيضا ما تعلق بالنسبة التي تليها والمقدرة بـ(43.8%)، بينما نجد على النقيض من ذلك أن نسبة (38.5%) من حجم العينة المختارة غير موافقون تماما على عدالة الإجراءات الإدارية المتبعة بالمؤسسة وتتقاطع

هذه النسبة مع عدم موافقتهم على ان هذه لا تعتبر من أفضل المؤسسات ، ثم تأتي النسب الأخرى التي كان لها نفس الرأي إلا أنها كانت ذات قيمة منخفضة ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.44 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لاشك في أن من التحديات التي تواجه الجزائر في هذا العصر هو السعي إلى تحقيق برنامج تنمية شامل على كافة المجالات ، ولعل من بين هذه التحديات هو النهوض بقطاع الصحة والسعي به إلى الارتقاء نحو أفضل الخدمات الصحية المقدمة ، و المؤسسة العمومية الاستشفائية مجال دراستنا هذه ليست مستثناة من ذلك ، ففوة أي مؤسسة تكمن في قوة قواعدها القانونية ولوائحها التنظيمية المتبعة من طرف الإدارة ومدى فعالية التطبيق لهذه اللوائح والقواعد واحترامها ، فأى إخلال بهذه الإجراءات قد يؤثر سلبا على تقدم هذه المؤسسة ولكي نحكم على قوة هذه المؤسسة فلا بد من معرفة مدى عدالة الإجراءات الإدارية المتبعة في هذه المؤسسة بالنسبة للموظفين ، وقد لمسنا ذلك من النسبة التي صرح بها اغلب عمال هذه المؤسسة لكونهم يعتبرون ان هذه الإجراءات الإدارية المتبعة تعتبر عادلة بالنسبة لهم ، وهذا الأمر من شأنه ان يزرع في نفوسهم حب العمل وحب المؤسسة وبالتالي اعتبارها من أفضل المؤسسات تهتم بهم وبحاجاتهم.

ومن خلال إطلاعنا على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة مجال الدراسة لاحظنا أن هذه المؤسسة ومن خلال السنوات الأخيرة ولاسيما بعد الإصلاحات التي عرفها قطاع الصحة و لا يزال التركيز عليها، هو الاهتمام بالموارد البشري فقد تزايد الاهتمام مؤخرا به ، من خلال تحسين ظروف العمل وتكوين العمال وترقيتهم دون تمييز وإعطاء كل ذي حق حقه ، وهذا الأمر يعود إلى مدى فعالية الإجراءات الإدارية المتبعة وتجسيد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ، لان ذلك يعطي للمؤسسة مكانة قوية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ويجعل العمال يتمسكون بها وتعطي في نفوسهم النمط المثالي لأفضل

المؤسسات ، فعادلة الإجراءات الإدارية أو عدمها من شأنه ان يؤثر سلبا أو إيجابا على المؤسسة بصفة عامة فهذا الأمر عائد إلى الأثر الذي يحدثه هذا السلوك في نفوس العاملين ، فإذا شعر العامل ان هذه الإجراءات الإدارية المتبعة من قبل إدارة المؤسسة غير عادلة فإن ذلك سيؤدي بطبيعة الحال إلى تراجع مستوى أدائه وبالتالي عدم الولاء والانتماء لهذه المؤسسة ، أما إذا كانت الإجراءات الإدارية المتبعة عادلة فإن ذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة ويجعل العاملين بها يشعرون بالثقة وبالتالي يزيد مستوى أدائهم ، ويزدادون قناعة ان هذه المؤسسة تهتم بهم وتمنحهم حقوقهم بصفة عادلة وهذا ما يولد في نفوسهم الولاء لها ويطمنون إلى عدالة هذه الإجراءات بالمؤسسة و يعتبرونها من أفضل المؤسسات ، وهو الأمر الذي أكدته نظرية العدالة لآدمز حيث ترى ان أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة ، حيث ان هذا عبارة عن شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها...، ومن بين أهم افتراضات هذه النظرية أن الأفراد يتصارعون من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين) ¹،، وهنا ما يقودنا إلى أن عدالة الإجراءات الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط يزيد من حماسهم وولائهم لها ويشعرون بسيادة هذه العدالة التنظيمية.

¹ سمية جعيدل، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر،2014-

الجدول رقم 15 : المكافآت الممنوحة للعامل وعلاقتها بمدى انجاز العمل بالمؤسسة.

مناقشة المسؤول المباشر حول المكافآت الممنوحة												تركيز المؤسسة على إنجاز العمل	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
47.9	182	00	00	00	00	29.4	5	51.2	87	50.8	90		موافق بشدة
39.5	150	11.1	1	42.9	3	29.4	5	38.8	66	42.4	75		موافق
9.2	35	33.3	3	28.6	2	41.2	7	7.1	12	6.2	11		محايد
1.6	6	22.2	2	00	00	00	00	2.4	4	00	00		غير موافق
1.8	7	33.3	3	28.6	2	00	00	6	1	6	1	غير موافق بشدة	
100	380	100	9	100	7	100	17	100	170	100	177	المجموع	

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (51.2%) من أفراد العينة موافقون على مناقشة الجزء الخاص بالمكافآت الممنوحة لهم مع مسؤولهم المباشر ، وفي نفس الوقت عبرت هذه النسبة على موافقتها بشدة في تركيز مؤسستهم على إنجاز العمل والذي يعتبر كقيمة هامة من قيم المؤسسة، تم تليها النسبة الثانية والتي كانت قريبة منها والتي قدرت بـ(50.8%) حيث أبدى أفراد العينة أنهم موافقون بشدة لمناقشة مسؤولهم المباشر حول المكافآت التي تمنح لهم ، وتتقاطع هذه النسبة مع موافقتهم بشدة على ان المؤسسة العمومية الاستشفائية التي ينتمون إليها تركز على أهمية انجاز العمل، ثم جاءت النسبة الثالثة مقدرة بـ(42.4%) والتي كانت تعبر عن الموافقة بشدة من قبل المبحوثين حول مناقشتهم المسؤول المباشر للمكافآت الممنوحة لهم وفي نفس الوقت يصرحون بموافقتهم على ان مؤسستهم تركز على انجاز الأعمال،بينما كانت نسبة (42.9%) من أفراد العينة ترى أنها غير موافقة لمسألة مناقشة المسؤول المباشر حول المكافآت الممنوحة

لهم ، ولكنها لا تنفي في نفس الوقت تركيز المؤسسة على أهمية انجاز العمل بل توافق على ذلك وهذا ما تؤكد من إجاباتهم لهذا السؤال ، أما نسبة (41.2%) من مجموع أفراد العينة كانت محايدة في هذا الشأن، بينما النسب الأخرى المتبقية فكانت مختلفة من حيث النفي والإثبات فيما تعلق بهذا الجانب من الدراسة و هي نسب منخفضة وتعكس آراء المبحوثين في ذلك، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.48 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

إن ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه وما أكدته النسب المتحصل عليها ، أن أغلب عمال المؤسسة من العينة المختارة لهذه الدراسة يعتبرون أنفسهم جزء من هذه المؤسسة وبالتالي فإن أهم ما يساهم في نجاحها وتقدمها هو التركيز على انجاز الأعمال وبدقة والذي يعتبر كقيمة أساسية من الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة ، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود ما يعرف بقنوات الاتصال بين الموظف ومسؤولهم المباشر ، ولاشك في أن أهم ما يزيد من حماس الموظف و الذي ينعكس على مردود يته هو مدى المكافآت التي يحصل عليها من قبل إدارة المستشفى ، وبالتالي حينما يجد هامش كبير من الحرية وان هذه المؤسسة تفتح له المجال لإبداء رأيه حول ما إذا كانت هذه المكافآت الممنوحة له تتناسبه أم لا، فإن ذلك سيشعره بأهميته وقيمه و هنا سيركز أكثر على انجاز العمل المطلوب منه بدقة ، وتعتبر مرحلة الانجاز من أهم مراحل الولاء التنظيمي وقد سبق لنا وتطرقنا إلى هذه النقطة في الجانب النظري المتعلق بالولاء التنظيمي ، حيث ان الموظف في هذه المرحلة سيحاول ان يثبت نفسه من اجل التركي على أهمية العمل وانجازه مثلما توقعته منه إدارة المؤسسة... ولكي يستطيع المسؤول المباشر ان يرفع من مستوى انجاز الموظف لعمله لابد عليه من مراعاة الجانب المتعلق بالمكافآت الممنوحة له فهذا من شأنه ان يزيد من أدائه وولائه للمؤسسة ، فعليه ان يسعى إلى تقوية العلاقة بين ما ينجزه الموظف وتقدير جهده المبذول

وبين ما يتوقع منه من نتيجة هذا الجهد ، وتقوية العلاقة بين الأداء وانجاز المهام والمكافآت المتاحة له .

إذا فالأمر هنا مرتبط بمدى فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وسعي الإدارة إلى جعل كل العمال ينسجمون مع ما تقدمه من مكافآت قصد ترسيخ فكرة قيمة العمل وانجازه، فلقد سبق وتطرقنا إلى ان من بين أهم مراحل التأقلم الاجتماعي داخل المؤسسة والتي يمر بها الفرد هي مرحلة المواجهة ، فالموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط يواجه حقيقة تلك القيم الرئيسية التي تعكس مدى قوة الثقافة التنظيمية السائدة ، فيحاول ان يقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وما يحدث في الواقع العملي من طريقة انجاز الأعمال ، وما يقدم من مكافآت على ذلك والطريقة التي يمكن ان يتبعها المسؤول المباشر لترسيخ هذه القيم ، فيمكن إذن القول ان الثقافة التنظيمية المتبعة في هذه المؤسسة مجال الدراسة قد نشأت نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد والتي جاءت بصفة غير رسمية نتيجة لذلك فمع مرور الزمن أضحت هذه الثقافة تؤثر بصورة مباشرة على اتجاهات وتصرفات الموظفين بالمؤسسة ، والتي من خلالها تسعى إدارة المؤسسة إلى جعل العاملين يشعرون ان أهم ما في المؤسسة هو قيمة العمل ومدى انجازه وان ما يتلقاه العامل من مكافآت هو نتيجة لانعكاس جهده المبذول والمتوقع في انجازه للعمل المطلوب منه ، إلا أننا يمكن ان نقول أن المؤسسة التي تستمع لموظفيها وتهتم بهم وتفتح المجال أمامهم لمناقشة أمورهم لا سيما ما تعلق بالمكافآت الممنوحة لهم وتسعى إلى دراستها وتحقيقها ، فان ذلك أكيد سيؤدي إلى تطورها خاصة إذا كانت تركز على أهمية العمل وانجازه ، وهو أمر قد يرتبط بثقافة المؤسسة الناجحة أكثر من ارتباطه بأمور أخرى .

المطلب الخامس: علاقة الموظف بالمؤسسة

الجدول رقم 16 : ثقة الموظف بنفسه وبزملائه و اهتمامه بحل مشاكل المؤسسة.

ثقة الموظف بنفسه وبزملائه												الاهتمام بمشاكل المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25.3	96	00	00	25.0	1	00	00	28.6	28	25.0	67		موافق بشدة
60.5	230	00	00	00	00	28.6	2	51.0	50	66.4	178		موافق
10.3	39	00	00	25.0	1	57.1	4	19.4	19	5.6	15		محايد
2.4	9	00	00	25.0	1	14.3	1	00	00	2.6	7		غير موافق
1.6	6	100	3	25.0	1	00	00	1.0	1	4	1	غير موافق بشدة	
100	380	100	3	100	4	100	7	100	98	100	268	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن نسبة (66.4%) موافقون بشدة على أن الموظفين بالمؤسسة لديهم ثقة بأنفسهم وبزملائهم في العمل ، وتتقاطع هذه النسبة مع فكرة موافقتهم على الاهتمام بمشاكل المؤسسة ، وهو أيضا ما أكدته نسبة (51.0%) التي اتجهت نحو الموافقة للتأكيد على ان هناك ثقة تامة للموظف بنفسه وبزملائه في مكان العمل وان هناك اهتمام كبير بمشاكل المؤسسة التي ينتمون إليها، ثم تليها نسبة (28.6%) أيضا تعتبر ان للموظف ثقة بنفسه وبزملاء العمل وموافقون بشدة على اهتمامه بمشاكل المؤسسة ، وهو ما دعمته النسبة التي تلتها وكان متقاربة نوعا ما والتي قدرت بـ(25.0%) التي اعتبرت نفسها موافقة بشدة لوجود ثقة قوية للموظف بنفسه وبزملاء العمل واهتمامه بمشاكل المؤسسة، بينما كانت نسبة (57.1%) اعتبرت نفسها محايدة فيما تعلق بالإجابة على سؤال إذا ما كانت هناك ثقة للموظف بنفسه وبزملاء العمل وكذلك مدى اهتمامه

بمشاكل المؤسسة ، في حين كانت النسب المتبقية منخفضة ومقاربة من حيث الإجابات والتي جاءت أغلبها عكس النسب الأخرى مثلا نجد أن نسبة (25.0%) صرحت بأنها غير موافقة على وجود ثقة للموظف بنفسه وبزملاء العمل ، وغير موافقون بشدة على وجود اهتمام من قبل الموظف للمشاكل التي تحدث على مستوى المؤسسة ، وهو ما يعكس ربما التوجه السلبي لبعض الموظفين ومدى نظرهم للمؤسسة التي ينتمون إليها وكذلك في علاقاتهم بزملاء العمل ، وفي نفس الوقت مدى قيمة وأهمية المؤسسة لديهم ، ولكن رغم ذلك فإن النسبة الكبيرة كانت تصرح عكس ذلك وهو ما أكدته النسب السابقة بتأييدها وموافقتها الشديدة، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.44 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لذلك فإن أساس نجاح المؤسسات والشركات بصفة عامة هو مدى اهتمامها بالعلاقات السائدة بين العاملين داخل المؤسسة ، فالكثير من المؤسسات بلغت درجة كبيرة من التطور حينما أدركت أهمية العلاقات لاسيما الإنسانية منها ، فالموظف الناجح والذي لديه ثقة بنفسه وبزملاء العمل هو الذي يمكن ان يساهم في حل مشاكل المؤسسة لان لديه اهتماما كبيرا بها، وهو ما لمسناه في هذه المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين السابقة، ولكي يكون للموظف ثقة كبيرة بنفسه وبزملاء العمل لابد ان يكون في بيئة بعيدة عن ضغوط العمل حيث أن هذه الأخيرة لا ترتبط فقط بسبب الجانب المادي وإنما بسبب العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ومن خلال ثقة الموظف بزملائه في العمل ، وهذا التوجه الذي ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت ان العلاقات التي تحدث بين زملاء العمل من خلال تعاونهم وثقتهم بأنفسهم من شأنه ان يزيد من مردودية العمال ويحسن أدائهم، وبالتالي يتولد لديهم ثقة بأنفسهم وبالمؤسسة وتصبح مشاكل المؤسسة من بين اهتماماتهم ، والضغوط التي تحدث بين شخص وشخص آخر تكون نتيجة غياب عدة عوامل منها عمل الجماعة ،

وهو ما يولد العمل الفردي الذي ينجر عنه الأناية وحب الموظف لنفسه ، والصراعات والمنافسة ، فالعلاقات المهنية داخل بيئة العمل هي أهم عامل من عوامل النجاح ، والتي هي ناجمة عن دور العلاقات الشخصية ونجاحها ، وأهم فاعل لنجاح هذه العلاقة هو الرئيس أو صاحب العمل الذي عليه ان يسعى جاهدا إلى تحقيق الانسجام ضمن هذه البيئة فالأمر يتطلب نوعا من المهارة والخبرة والحنكة والقيادة ، فالمسؤول الذي يكون موضوعيا وبعيدا عن المحاباة والجفاء والاستماع لطرف على حساب طرف آخر، كل هذه العوامل من شأنها ان تولد عدم ثقة الموظف بنفسه وبزملاء العمل ، وبالتالي ينجم عنه فتور اتجاه المؤسسة وعدم الولاء والاهتمام بمشاكل المؤسسة فيصبح هذا العامل غير قادر على الإبداع والعطاء ضمن بيئة عمل لا تتوفر على أدنى شروط التشجيع والنجاح، وقد أثبتت الكثير من الدراسات ان العامل النفسي والحالة النفسية للعامل مهما كانت لها اثر على وظيفته ومدى قدرته على العطاء ، فعندما يحب الفرد عمله سوف يتقانى فيه ولن يدخر أي جهد في سبيل تطور عمله ومؤسسته وحتى في تطوير نفسه.

فالموظفون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط يؤيدون هذه الفكرة من خلال نسب الدراسة المحققة ، فالموظف الواثق بنفسه وبزملاء العمل لاشك في ان لديه هامش كبير من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر في كل مرة ، فالثقة بالنفس وبزملاء العمل كفيلة بسد هذه الثغرة فذلك من شأنه ان يزيد من أدائه ، وبالتالي من لديه ثقة كبيرة بنفسه لا يخشى على منصبه لان له دراية كبيرة بقدراته ومهاراته ومدى قوة علاقته بزملائه وثقته بهم ، وهذا ما يفسر لنا نمط الثقافة التنظيمية التي تتبعها هذه المؤسسة من اجل السعي لجعل عمالها على مستوى عال من الثقة بالنفس وتأكيد أهمية العلاقات السائدة بينهم ومدى أهمية المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة بالنسبة لهم والسعي إلى إيجاد الحلول لذلك وهذا هو سر نجاح المؤسسات بصفة عامة لاهتمامها بالإنسان.

الجدول رقم 17 : تخصيص الموظف وقتا لمشاريعه الخاصة وعلاقته بالبقاء بالمؤسسة.

تخصيص وقت للمشاريع الخاصة												ضرورة البقاء والاستمرار بالمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
20.5	78	0	0	16.7	3	17.3	26	20.6	28	29.6	21		موافق بشدة
34.2	130	40.0	2	27.8	5	36.0	54	33.1	45	33.8	24		موافق
37.4	142	20.0	1	16.7	3	38.7	58	41.9	57	32.4	23		محايد
5.5	21	20.0	1	27.8	5	5.3	8	3.7	5	2.8	2	غير موافق	
2.4	9	20.0	1	11.1	2	2.7	4	7	1	1.4	1	غير موافق بشدة	
100	380	100	5	100	18	100	150	100	136	100	71	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) أن نسبة (41.9%) من أفراد العينة موافقون على تخصيص وقت لمتابعة مشاريعهم الخاصة وفي نفس الوقت تتقاطع هذه النسبة مع تصريحهم بالحياد في مسألة ضرورة بقائهم في المؤسسة ، ثم تليها نسبة(38.7%) التي أخذت اتجاهها آخر وكانت محايدة في كلتا الحالتين سواء تعلق الأمر بتخصيص وقت لمتابعة مشاريعهم الخاصة أو ضرورة بقائهم والاستمرار بالمؤسسة ،أما نسبة (36.0%) تعتبر نفسها محايدة في مسألة تخصيص الوقت لمتابعة مشاريعها الخاصة ، لكنها موافقة على ضرورة البقاء بالمؤسسة والاستمرار بها ، في حين نجد ان نسبة (33.8%) توافق بشدة على ان هناك وقت تخصصه لمتابعة المشاريع الخاصة ومع ذلك توافق على بقائها واستمرارها بالمؤسسة ، بينما نجد هناك نظرة متكافئة لفكرة تخصيص وقت لمتابعة المشاريع الخاصة وفي نفس الوقت ضرورة البقاء بالمؤسسة وهو ما أكدته نسبة (29.6%) التي كانت موافقة بشدة على ذلك، بينما على العكس من ذلك نجد بعض النسب التي كانت بقيم

منخفضة لها تفسير آخر ، فمثلا نجد ان نسبة (20.0%) من المبحوثين غير موافقين بشدة على تخصيصهم وقتا لمتابعة مشاريعهم الخاصة ، وفي نفس الوقت غير موافقين بشدة على ضرورة البقاء والاستمرار بالمؤسسة وهو يعكس ربما التوجه المغاير للنسب السابقة، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.14 وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

إن أهم نقطة ربما تعاني منها المؤسسات اليوم هي مسألة الوقت فكثير من الموظفين ليس لديهم شعور بهذا العامل المهم في حياتهم المهنية والاجتماعية ، فمسألة إدارة الوقت أمر يجب ان تعنى به الكثير من المؤسسات إذا ما أرادت النجاح والتطور وبلوغ أهدافها المسطرة ، فالكثير من المؤسسات على غرار المؤسسة العمومية الاستشفائية تسعى إلى بلوغ فكرة هامة ونقطة فاعلة لنجاحها، ألا وهي كيفية الحفاظ على استمرارية الموظف وكسب ولائه ، لاشك ان تحقيق هذه الفكرة وهذا الهدف ليس من السهولة بما كان بلوغه إلا من خلال جملة من الشروط المرتبطة ببيئة العمل، لاسيما ما تعلق بالموظف وبضمان راحته وسعادته وانتمائه لهذه المؤسسة ، وتحقيق الأمان الوظيفي ومراعاة دخله لكن أن يركز الموظف على تخصيص وقت لمتابعة مشاريعه الخاصة ولا يجعل في مقدمة أولوياته ضرورة بقاءه واستمراره بالمؤسسة ، فهو أمر يجعل من كافة المؤسسات التي لدى موظفيها نفس هذه الفكرة ضرورة مراجعة الحسابات والاهتمام بالعنصر البشري ، فتركيز الموظف على استمراره بالمؤسسة هو في نفسه الوقت إدراكه لمدى أهمية وجوده بها ومدى قيمة الوقت الذي يفنيه في تطورها، ولا يركز على أي شيء سوى تقدم وتحقيق أهداف مؤسسته، فمسألة الوقت داخل المؤسسة أمر حساس فكل ثانية من شأنها أن تؤثر على تقدم المؤسسة ، فربما تجد الكثير من الموظفين لا يهتمون بهذه النقطة ويهدرون الوقت في أمور أخرى لا علاقة لها بالعمل والتي لا تقدم أي إضافات لبيئة العمل ، و قد نلاحظ في الحياة اليومية أنه إذا أراد أي منا ان يقصد أي مؤسسة من اجل قضاء حاجة معينة تخصه ، فتجده يذهب للمؤسسة

قبل الموظف ذاته، أو ربما تجده ينتظر داخل المؤسسة من أجل تسديدة فاتورة معينة ، أو إجراء فحص معين لكونه مريضا ، فيكون هو منتظرا إلى ان يرضى عنه موظف هذه الخدمة ويجد له الوقت لذلك لكونه منشغلا بأمر أخرى ، ونحن في هذا الصدد لا نعمم وإنما بعض الحالات التي يمكن ان تصادف أي واحد منا ، لكن بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط فإنها قد شهدت مؤخرا على غرار المؤسسات الصحية الأخرى تطورا ملحوظا على مستوى تحسين الخدمات بم يرضي المواطن والمرضى عموما .

ان المؤسسات الناجحة هي التي أدركت قيمة مواردها البشرية بحيث ركزت على أهم النقاط التي من شأنها ان تزيد من أدائهم وشعورهم بالانتماء والولاء لها ، بغرس الثقافة الخاصة بها والتي تمكن موظفيها من فسح مجال معين للإبداع وبذل اكبر قدر ممكن من الجهد والتطور واستغلالهم لوقت العمل ، وهو أمر مرتبط بالرئيس في العمل الذي يمثل لهم القدوة ، فحين يرى أفراد المؤسسة ان مسؤولهم يسعى جاهدا إلى الاستثمار فيهم واحترامهم وحثهم على استغلال الوقت الممكن في تنمية مهاراتهم فان ذلك سيصرف عنهم فكرة استغلال أوقاتهم في أمور أخرى ومشاريع خاصة ، وبالتالي يولد لديهم الحب والولاء اتجاه مؤسساتهم ما يجعلهم يرغبون في البقاء والاستمرار بها، فاستغلال العمل والوقت لصالح خدمة المؤسسة هي من مبادئ وقيم الثقافة التنظيمية التي رسختها في ذهن العاملين ، وبالتالي يكون لها اثر على سلوكهم مما يعزز ويقوي هذه القيم السائدة .

-استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال التحليل الذي تم تقديمه لأهم هذه النتائج لا سيما ما تعلق بالفرضية فيمكن القول ان ثقافة الإبداع التي تتبناها هذه المؤسسة هي جملة من الأفكار التي يسعى الأفراد داخل المؤسسة إلى إبرازها والتي تمكن من ضمان الاستمرارية والتطور ، ومن خلال هذه الدراسة السوسيو تنظيمية التي تهدف إلى معرفة تأثير ثقافة الإبداع على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ، حيث كانت من بين أهم النقاط التي تطرقنا إليها في هذا المحور نجد مثلا : مدى تشجيع المؤسسة الأفكار الجديدة وتقبلها للفشل فكانت بنسبة (52.4%) من الجدول رقم (08) ، وهي في نفس الوقت تتأكد مع فكرة استعدادهم لتقديم الجهد المضاعف في سبيل تطور واستمرار المؤسسة .

كذلك نجد أيضا نفس النسبة (52.4%) من الجدول رقم (09) للسؤال الذي حاول الباحث من خلاله معرفة ما إذا كان هناك تفكير إبداعي ضمن بيئة العمل ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة ، فكان هناك تأكيد على ذلك وهو ما يوضح العلاقة بين متغيري الجدول. في حين كان الجدول رقم (11) والذي من خلاله حاول الباحث معرفة ما إذا كان هناك رغبة للعمل ضمن فريق يتميز بروح المبادرة و مدى الرغبة في الاستمرار والبقاء للعمل في هذه المؤسسة حيث كانت النسبة (43.1%).

أما الجدول رقم (13) فكانت نسبة (63.8%) التي كانت تتعلق بمدى رغبة الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة في تطوير أفكارهم وتجديدها و اعتبار أن مشاكل المؤسسة تعد جزءا من مشاكلهم الخاصة ، وبالتالي نجد ان هناك علاقة قوية بين متغيري هذا الجدول الذي يتضح من خلاله ان العمال بهذه المؤسسة لديهم ولاء اتجاه مؤسستهم وهو ما بينته هذه النسب التي فسرت أجزاء هذه العلاقة فالإبداع الذي يتمكن من خلاله الأفراد من إبراز طاقاتهم يجعلهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة، هو

الذي يبين وجود ثقافة تنظيمية قوية للمؤسسة التي تشجع على وجود ثقافة إبداعية ضمن بيئة العمل.

- الصياغة الإحصائية للفرضية الأولى:

من خلال هذه الدراسة لاسيما ما تعلق بالفرضية الأولى يمكن القول ان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

مستوى الدلالة	N	بيرسون
0.05	380	0.615

نجد أن بيرسون يساوي 0.165 وهي تعبر عن علاقة قوية نسبيا ، وهي كذلك أعلى من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط .

المبحث الثاني : تفسير معطيات الفرضية الثانية.

المطلب الأول: تكوين وتحفيز العمال بالمؤسسة.

الجدول رقم 18 : الاهتمام بتكوين العمال من أجل مضاعفة الجهد لتطوير المؤسسة.

اهتمام المؤسسة بتكوين العمال وتطوير مهاراتهم												تقديم جهد مضاعف لتطوير المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
48.9	186	28.6	2	29.4	5	45.0	9	51.5	86	49.7	84		موافق بشدة
47.4	180	28.6	2	35.3	6	35.0	7	48.5	81	49.7	84		موافق
2.4	9	28.6	2	11.8	2	20.0	4	00	00	6	1		محايد
1.1	4	00	00	23.5	4	00	00	00	00	00	00		غير موافق
3	1	14.3	1	00	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	7	100	17	100	20	100	167	100	169	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) أن نسبة (51.5%) من أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تقوم بتكوين العمال وتطوير مهاراتهم ، وهم في نفس الوقت موافقون بشدة على مضاعفة جهودهم لتطوير المؤسسة وتقدمها ، ثم نجد النسب الأخرى التي جاءت متساوية لكن اختلفت فقط من حيث قوة الاتجاه فمثلا نجد نسبة (49.7%) ترى نفسها موافقة بشدة على ان المؤسسة تهتم بتكوين العمال وتطوير مهاراتهم وأنهم في نفس الوقت مستعدون لمضاعفة الجهد لتطوير المؤسسة ، بينما كانت النسبة الأخرى المقدرة بـ(49.7%) من أفراد العينة اقل توجهها إذا صرحت بأنها موافقة على اهتمام المؤسسة بتكوين العمال و في نفس الوقت موافقة على تقديم جهد مضاعف لتطوير المؤسسة ،ثم تليها نسبة(48.5%) إذ

يرون أنهم موافقون على ان المؤسسة الاستشفائية تقدم تكوينا للعمال وأنهم موافقون على تقديم جهد مضاعف لتطور المؤسسة، ثم تليها نسبة (45.0%) التي صرحت بأنها محايدة بالنسبة لقيام المؤسسة بعملية التكوين من أجل تنمية مهارات العمال، وتتقاطع هذه الفكرة مع موافقتهم بشدة لتقديم جهد مضاعف من اجل تطوير المؤسسة ، بينما كانت النسب الأخرى ذات قيم منخفضة حيث نجد نسبة (28.6%) على سبيل المثال ترى أنها غير موافقة بشدة لفكرة وجود تكوين بالمؤسسة قصد تنمية مهارات العمال و تتقاطع هذه الفكرة مع اعتبارهم محايدين بالنسبة لمسألة تقديمهم جهدا مضاعفا لتطوير المؤسسة، وعندما قيامنا بعملية حساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.53 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

فمن بين أهم عوامل التقدم والازدهار وضمان الاستمرارية للمؤسسة هو السعي إلى تنمية مواردها البشرية وذلك بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم ، وذلك بغية مضاعفة الجهد لتقديم أحسن النتائج لذا فالتكوين يعد من بين أهم مقومات التنمية بالنسبة لأي مؤسسة ، وهو عامل من عوامل التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمال، وقد تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تسعى جاهدة إلى تكوين موظفيها وذلك قصد مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية ، فالتكوين أمر مهم بالنسبة للمؤسسة والموظف من اجل تنمية المهارات وتطوير الأفراد... ،فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه1...، وقد ترتبط عملية التكوين بعدة عوامل كالحوافز سواء المادية أو المعنوية وهذا الأمر من شأنه ان يشجع الموظفين على عملية التدريب ويقومون ببذل جهود مضاعفة من اجل تطوير مؤسستهم ، فالعامل إذا وجد ان المؤسسة تقوم بتحفيظه وتسعى إلى الاهتمام به عن طريق تدريبيه وإعداده للقيام بعمل معين وذلك بتزويده بمهارات وخبرات تمكنه من أداء هذا العمل على أكمل وجه

¹خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص95.

ومن منظور ما يتوقع منه ،فحينها سيكتسب معارف ومعلومات كانت غائبة ومبهمه وبهذا يرتفع مستوى كفاءته ، وهذا الأمر من شأنه ان يمكن الفرد العامل من ان يسعى دائما إلى المبادرة وتحمل المسؤولية وأيضا يساعده على التقليل من حوادث العمل ، فهذه العوامل تساهم في تحفيز العمال حينما يجدون أنفسهم ينتمون إلى مؤسسة تشعر بأهميتهم وتقدر وجودهم ودورهم وبالتالي سيضاعفون من جهدهم من اجل التطور وهو ما يزيد من مرونة المؤسسة وضمان استقرارها .

إن سعي المؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيلة بالاغواط إلى الاستثمار في تكوين الموظفين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في سبيل تطوير نفسها هو أمر تعنى به مصلحة الموارد البشرية التي تسعى إلى تنمية أفرادها ، وذلك لبلوغ السلوك المتوقع من العمال وهو زيادة المردودية وكسب ولائهم لضمان استقرار المؤسسة ومضاعفة الجهد نتيجة المهارات المكتسبة من خلال عملية التكوين.

كذلك لا يمكن إغفال دور المدير الذي يسعى من خلال علاقته بالعمال إلى تجسيد مبدأ التكوين وتنمية المهارات داخل المؤسسة والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يمكن للموظف ان يبرز من خلالها كافة إمكانياته وتطوير أسلوبه ، دون ان ننسى ان أي موظف بهذه المؤسسة هو الذي يساهم في تكوين نفسه وتطوير قدراته وصقل مواهبه ، من خلال البحث عن النقاط التي يرى أنها بحاجة إلى تكوين وتطوير، فهو من يشخص هذا الخلل والنقص فيه عبر الاتصال بمسؤوله المباشر الذي يمكن ان يحدد له أي نوع من التكوين يحتاجه ومع ما يتناسب معه ومع قدراته ، وهنا يصل الموظف إلى فكرة التعلق بهذه المؤسسة التي أحسنت تكوينه وسعت إلى تحفيزه ، وسيشعر ان هذه المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية تبعث في نفسه الشعور بالانتماء والولاء لها.

الجدول رقم 19 : الأجر كمحفز وعلاقته بالشعور بعدم الانتماء.

الأجر يحفز على العمل ويغطي الاحتياجات												عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25.3	96	9.1	1	21.4	9	23.5	4	19.5	37	37.5	45		موافق بشدة
60.5	230	18.2	2	42.9	18	41.2	7	72.1	137	55.0	66		موافق
10.3	39	45.5	5	19.0	8	29.4	5	6.3	12	7.5	9		محايد
2.4	9	00	00	11.9	5	5.9	1	1.6	3	00	00	غير موافق	
1.6	6	27.3	3	4.8	2	00	00	5	1	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	11	100	42	100	17	100	190	100	120	المجموع	

من خلال الجدول رقم (19) ان نسبة (72.1%) من أفراد العينة موافقون على ان الأجر يعتبر محفزا على العمل ويغطي احتياجاتهم وهي الفكرة التي تتقاطع مع موافقتهم لعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (55.0%) من المبحوثين الذين يوافقون بشدة على ان الأجر هو عامل محفز للعمل ويغطي احتياجاتهم ، وفي نفس موافقون على عدم الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة ، ثم تأتي نسبة (37.5%) من مجموع أفراد العينة الذي يوافقون بشدة على ان الأجر الذي يتقاضونه محفز ويغطي احتياجاتهم وتتقاطع هذه الفكرة مع موافقتهم بشدة أيضا لشعورهم بعدم الانتماء للمؤسسة، ثم تليها نسبة (19.5%) التي توافق أيضا على ان الأجر يحفز على العمل ويغطي الاحتياجات لكن في نفس الوقت تجدهم يوافقون بشدة على عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، ثم تتوالى باقي النسب التي كانت تمثل قيما منخفضة في هذا الاتجاه، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند

مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.39 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

يعتبر الحافز الأساسي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط مجسدا في جملة من الاحتياجات يسعون إلى تحقيقها وإشباعها، فلا يمكن ان ننفي دور الأجر كمحفز هام بالنسبة للعاملين فمتى تحقق الرضا عن الأجر فان ذلك ينعكس على المردودية، فكثيرا ما نشاهد حراكا اجتماعيا لمختلف الفئات الاجتماعية في كافة القطاعات تطالب بتحسين الأجر ويرونه مطلبيا أساسيا لذلك ،فحينما يكون الأجر عادلا ومناسبا تكون درجة الولاء للعاملين وشعورهم بالانتماء عالية ورغبتهم في العمل أقوى والتالي كانوا اقرب إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالنسبة لقطاع الصحة والذي يعتبر احد هذه القطاعات التي طالب ولازال يطالب أصحابها بإعادة النظر في مسألة الأجر ، وهو ما يعزز انتمائهم ورضاهم عن المؤسسة وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي لها نتيجة شعور العامل بالاهتمام والرعاية من قبل إدارة المؤسسة، وهو ما ذهب إليه فريديريك تايلور أبو الإدارة العلمية حيث نادى بدور الأجر في تحسين الإنتاجية وهو عامل مهم بالنسبة للموظف ، ومن خلال تركيزه على فكرة نظام الأجر بالقطعة ، فالأجر له دور أساسي في حياة الأفراد حيث يسهم في تحسين مستوى أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم كما انه وسيلة أساسية لإشباع حاجات المستوى الأول المختلة¹، ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا ان المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط تعطي مكانة وأهمية كبيرة للموظفين الذي ينتمون إليها وبمختلف مستوياتهم وذلك ببناء إستراتيجية لدور الأجر في تغطية حاجات العمال وكذا باقي العلاوات والمنح.

لكن الكثير من الدراسات والأبحاث والاتجاهات أثبتت ان الأجر لا يعتبر وحده من الحاجات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها وإشباعها ، وإنما هناك أشياء قد يفتردها الموظف حتى وان زاد ذلك في أجره ، فمثلا نجد ان نظرية ابراهام ماسلو للحاجات تصنف عدة

¹ مزوار منوية، مرجع سابق، ص38.

حاجات يسعى الفرد العامل إلى تحقيقها وإشباعها وليس الأمر مقتصرًا على الأجر وحده ، وقد سبق وتطرقنا إلى هذه النظرية في المقاربة السوسولوجية للدراسة فمن بين جملة من الحاجات نجد الحاجة للانتماء التي يصنفها ماسلو ضمن الحاجات الاجتماعية فالعاملون بالمؤسسة يحتاجون إلى الانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية والانتماء للمؤسسة ، وإنشاء صداقات عمل وما شابه..¹، أيضا فمدرسة العلاقات الإنسانية بربادة التون مايو ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على مردودية العامل وانتمائه.

لكن لو أردنا ان نسقط هذا الكلام على ما صرح به العمال من خلال موافقتهم بشدة على عدم الشعور بالانتماء رغم أنهم يحصلون على أجور محفزة تغطي احتياجاتهم ، فان ذلك يقودنا إلى نقطة هامة وهي ان العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط لا بد من تحقيق رغباتهم وإشباعها كالسعي إلى تكوين علاقات صداقة يسودها الحب والتقدير لان ذلك من شأنه ان يزيد من فاعليتهم ، فالاعتراف والشكر والثناء وغيرها من ظروف العمل المناسبة من شأنها ان تحقق رغباتهم، فقد يحصل العامل على أعلى اجر مناسب لكن إذا افتقد إلى الجانب الإنساني والمعنوي فان ذلك يقلل من حبه وانتمائه وولائه للمؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص18.

المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على استقرار العامل بالمؤسسة

الجدول رقم 20 : علاقة التعويضات المقدمة بالبقاء بالمؤسسة.

التعويضات المقدمة تعكس الجهد المبذول												قضاء ما تبقى من الحياة المهنية بالمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
17.9	68	00	00	6.3	1	0	0	13.0	26	30.1	41		موافق بشدة
40.8	155	00	00	6.3	1	35.3	6	49.5	99	36.0	49		موافق
35.8	136	00	00	25.0	4	64.7	11	37.5	75	33.8	46		محايد
2.4	9	18.2	2	43.8	7	00	00	00	00	00	00	غير موافق	
3.2	12	18.8	9	18.8	3	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	11	100	16	100	17	100	200	100	136	المجموع	

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن نسبة (49.5%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على ان التعويضات التي تقدمها المؤسسة لهم تعكس الجهد المبذول وهي تتقاطع مع فكرة موافقتهم على قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة التي يعملون بها ، ثم تأتي بعدها نسبة (36.0%) التي كانت موافقة بشدة على ان التعويضات المقدمة تعكس جهدهم المبذول وفي نفس الوقت موافقون على قضاء باقي حياتهم المهنية بالمؤسسة، كذلك الأمر بالنسبة لنسبة (30.1%) التي كانت موافقة بشدة في هذا الصدد من كلا الاتجاهين، أما نسبة (64.7%) فكانت محايدة تماما سواء تعلق الأمر بالتعويضات المقدمة أو قضاء ما تبقى من مساره المهني بالمؤسسة ، في حين كانت نسبة (43.8%) ترى عكس ذلك حيث كانت غير موافقة على ان التعويضات المقدمة تعكس الجهد المبذول وهي الفكرة التي تتقاطع مع عدم موافقتهم بشدة لقضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة ، وعندما قمنا

بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.56 وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

الإنسان بصفة عامة وفي أي مجال كان يشعر بأهميته وقيمه إذا كان هناك تقدير لجهده المبذول فينال على ذلك تعويضات قد تتمثل في أيام عطلة ، أو زيادة العلاوات والمنح جراء ما يبذله في المؤسسة وهو أمر يمكنه من الرغبة في القضاء ما تبقى من حياته المهنية بالمؤسسة، فهذا أمر قد تسعى الإدارة إلى ترسيخه عبر ثقافة التحفيز التي من شأنها ان تجعل الموظف يشعر بقيمة ما يقدمه نظير جهده، فشعور العامل باهتمام المؤسسة به وبحياته الخاصة وأحواله الاجتماعية عن طريق بعض المساعدات المادية، هو أمر من شأنه ان يزيد من ولائه لها وإخلاصه وتفانيه في خدمتها من منظور ما أفرزته ثقافة التحفيز عبر اعترافها وتقديرها لجهد الموظف من خلال ما تمنحه له من تعويضات ، فالمؤسسة الاستشفائية رسخت مبدأ وجود هذه الثقافة كالتعويضات التي تمنحها للعمال لقاء جهدهم المبذول كبعض المنح ، مثلا نجد منحة العدوى ، التعويض عن ليالي المداومة وفي المناسبات، وإلى جانب العطلة السنوية مثلا ، عطلة أشعة... الخ، فالثقافة التحفيزية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ومن خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنها تعتبر كنظام أو احد المقومات التي تتكون من العناصر الفعالة والتي لها تأثير على سلوك الموظفين بالمؤسسة ، حيث أنها تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية وترتكز على المظاهر الثقافية والمعنوية لجملة من المعتقدات الخاصة بالمؤسسة وبالتالي تعزز القيم الرئيسية للمؤسسة ، فالإنسان بصفة عامة يستطيع ان يتعرف على ذاته من شخصيته ، حيث يقول جان بول سارتر في هذا الصدد: "الثقافة هي مرآة الإنسان يظفي ذاته فيها ويتعرف فيها على ذاته وهي وحدها المرآة القديمة التي تعكس صورته"¹، "الثقافة التي تتبعها المؤسسة من اجل جعل التعويضات المقدمة للعامل مناسبة له هو أمر يمكن من

¹ محمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق، ص431.

جعل المؤسسة تكسب ولاء العاملين بالمؤسسة ، وتولد نوعا من المنافسة الشريفة التي تجعل العاملين يتوقعون الحوافز والتعويضات المقدمة لهم ، وبالتالي فهذا يساعد العاملين على التفكير بالاستمرار بالمؤسسة والرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية فيها لان هذه المؤسسة التي ينتمون إليها تقدم لهم كل التعويضات التي يرون أنها تعكس جهودهم المبذولة في نجاح عملهم وتقديم مؤسستهم.

وتأسيسا لما سبق فيمكن القول ان الثقافة التحفيزية المتبعة في المؤسسة تمثل احد أهم عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة فهي تعتبر كمحدد للسلوك وموجه للفعل ضمن بيئة العمل مجال دراستنا هذه ، ومن منظور الفعل الاجتماعي فان القيم السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تعتبر كأحد أهم المركبات الخاصة للثقافة الخاصة بها والتي تنتقل للأفراد الذين يكونون حديثي العهد بالوظيفة عن طريق ما يعرف بالتأقلم الاجتماعي وهو ما سبق وتطرقنا إليه في الفصل النظري الخاص بالثقافة والذي بينته مراحل التأقلم الاجتماعي للشكل الذي يوضح ذلك.

الجدول رقم 21 : تقاضي الراتب في آجاله وعلاقته بتغيير المؤسسة.

تقاضى الراتب في آجاله المحددة												عدم وجود بديل آخر لتغيير العمل بالمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
23.9	91	00	00	00	00	33.3	3	18.4	40	34.0	48		موافق بشدة
63.9	243	50.0	3	14.3	1	22.2	2	71.0	154	58.9	83		موافق
7.9	30	00	00	14.3	1	33.3	3	8.3	18	5.7	8		محايد
2.4	9	00	00	42.9	3	00	00	1.8	4	1.4	2		غير موافق
1.8	7	50.0	3	28.6	2	11.1	1	5	1	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	6	100	7	100	9	100	217	100	141	المجموع	

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ ان نسبة (71.0%) موافقون على أن المؤسسة تمنحهم رواتبهم في الآجال المحددة ،وهي النسبة التي تتقاطع مع موافقتهم على عدم وجود بديل آخر لتغيير المؤسسة والبحث عن عمل آخر، ثم تليها نسبة (58.9%) موافقون بشدة على تقاضي رواتبهم في آجالها المحددة وفي نفس الوقت يوافقون على عدم توفر بديل آخر لتغيير عملهم من المؤسسة، ثم تليها نسبة (34.0%) التي كان أفرادها موافقون بشدة لكونهم يتقاضون رواتبهم في آجالها ولكنهم لا يجدون بديلا آخر لتغيير العمل من المؤسسة، في حين جاءت نسبة (33.3%) محايدة لهذه الفكرة ،أما النسب الأخرى فكانت بقيم مختلفة من حيث التوجه، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.47 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

يعد الأجر بمثابة انعكاس لجهد الموظف الذي يبذله حيث يتقاضاه عادة كل شهر ، وهو يكون مقابل كل فترة يقضيها الموظف في خدمة المؤسسة، فالراتب حينما يتقاضاه الموظف في آجاله المعهودة فان ذلك يشعره بالراحة النفسية والاقتصادية ويضمن بقاءه بالمؤسسة، لكن رغم ذلك فان وجدت الكثير من المحفزات المادية كالأجر فان الموظفين قد تجد لديهم رغبة في التغيير ،فنجد الكثير من المدراء يعانون من مسألة ترك الموظفين لعملهم وتغييرهم إلى وجهة أخرى خاصة ما تعلق بالكفاءات ، فربما قد تجد طبيبا كفوًا أو جراحا كفوًا ما ان يلتحق بمؤسسة معينة سرعان ما تجده يرغب في التغيير ، وهو ما لمسناه من إجابة بعض المبحوثين ، فهذا الأمر قد لا يعود لمسألة الراتب وما تقدمه المؤسسة ، وإنما قد تكون في رغبة الموظف نفسه وحبه للتغيير ، فأحياناً يصادف في بعض المؤسسات ان تجد موظفا منضبطا في عمله يحضر في الوقت وملتزما بذلك لكن سرعان ما يبدأ في تغيير هذا السلوك فيصبح يتأخر ويتغيب ، وهنا يقودنا إلى انه أصبح لديه رغبة في التغيير والذهاب إلى مكان عمل آخر، كذلك تغيير السلوك هو علامة على نية الاستقالة وهنا يتوجب على المسؤول ان يعقد اجتماعا معه ليعرف سبب ذلك ، كأن يناقش معه إمكانية زيادة الراتب ويقدم له عرضا يرضي تطلعاته، فالعامل إذا شعر أن المؤسسة لا تهتم به وتهمله فهذا قد يكون احد الأسباب التي تدفع بالتغيير ، فالمؤسسة الاستشفائية عليها ان تسعى إلى تفعيل القيم الحسنة التي من شأنها ان تبتث الحماس والرغبة في بقاء الموظفين و ذلك من خلال البحث عن سبل تحقيق الانسجام داخل المجموعة كالروابط الأخوية وتكوين فرق عمل ، والابتعاد عن كل وسائل الصراعات غير المجدية والتي يمكن ان تهدد مستقبل المؤسسة ، فوجود جماعة متفاعلة مع بعضها البعض يمكن من تفعيل التعاون التشاور وفتح باب الحوار لا سيما بين الرئيس والمرؤوس ، فحينما يشعر الفرد بوجوده ضمن هذا الجو والمناخ التنظيمي المناسب سيمكنه ذلك من العدول عن فكرة التغيير والبقاء بالمؤسسة التي توفر له كافة وسائل الراحة والأمان ، حيث يجد ان هناك ثقة متبادلة بينه وبين الإدارة التي ينتمي إليها وأنها أصبحت تقي بوعودها من خلال الحصول على مزايا أو حوافز معينة إذا ما كان

أدائه جيدا ومتوقعا ، كذلك ثراء الوظيفة وما تقدمه من جذب للموظف لقاء ما يبذله من إمكانيات وجهود معتبرة في سبيل الارتقاء بعمله وتطوير مهاراته وإمكانياته ودون وجود ملل بالوظيفة ، فبتوفر هذه العناصر وغيرها يمكن ان يعيد الموظف حساباته حين يفكر في التغيير من المؤسسة لأنه حين يصطدم بالمجهول فقد يندم حينما يترك وظيفته ويذهب إلى أخرى مجهولة لا يعرف عنها شيئا ولا ما تقدمه من متطلبات الراحة والاستقرار له ، حيث يظن انه سيجد ما لم يكن يتخيله في وظيفته السابقة لكن الواقع قد يكون عكس ذلك ، وقد وقفنا على حالات كان الموظفين فيها نادمين على ترك وتغيير وظائفهم السابقة وهناك العكس .

يمكن القول ان على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط ان تعيد التركيز في هذه النقطة الخاصة برغبة أكثر الموظفين بتغيير مكان عملهم رغم ان هذه المؤسسة تقدم لهم خدمات شبه كاملة كالأجر المناسب والترقية والتكوين و.. الخ ، إلا ان نفسية الإنسان تختلف من حال إلى حال وهذا أمر قد لا تجد له سببا واحد منطقيا فرما حتى الإنسان الذي يسعى إلى التغيير قد يعجز عن إيجاد سبب معين لهذه الفكرة.

المطلب الثالث: الترقية والأداء

الجدول رقم 22 : المساواة في الترقية للعاملين وتمسكهم بالبقاء في المؤسسة.

حظوظ جميع الموظفين في الترقية												صعوبة ترك المؤسسة حاليا	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
13.7	52	9.1	1	12.5	1	11.1	6	11.9	23	18.4	21		موافق بشدة
42.6	162	36.4	4	12.5	1	31.5	17	44.6	86	47.4	54		موافق
39.2	149	18.2	2	37.5	3	44.4	24	42.0	81	34.2	39		محايد
2.9	11	18.2	2	25.0	2	9.3	5	1.0	2	00	00	غير موافق	
1.6	6	18.2	2	12.5	1	3.7	2	5	1	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	11	100	8	100	54	100	193	100	114	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة (71.6%) من مجموع أفراد العينة يعتبرون أنفسهم موافقين على ان جميع الموظفين داخل المؤسسة يحضون بفرص متساوية للترقية وهو ما يؤكد ذلك إذ تتقاطع مع فكرة موافقتهم لصعوبة تركهم للمؤسسة في الوقت الحالي ، بينما كانت نسبة (44.0%) من المبحوثين موافقون على ان لهم حظوظ متساوية في الترقية وفي نفس الوقت يعتبرون أنفسهم محايدين فيما إذا كانوا يجدون صعوبة في ترك المؤسسة في الوقت الحالي ، أما نسبة (47.4%) من أفراد العينة فموافقون بشدة على ان المؤسسة تمنحهم فرصا متساوية في الترقية وفي نفس الوقت موافقون على انه يصعب عليهم ترك المؤسسة حاليا، بينما تتجه نسبة (34.2%) إلى الموافقة بشدة على وجود نفس الحظوظ للترقية ولكنهم محايدون في مسألة صعوبة تركهم للمؤسسة في الوقت الحالي، أما

نسبة (44.4%) من أفراد العينة فهم محايدون فيما تعلق بوجود نفس الحظوظ للترقية وصعوبة تركهم للمؤسسة حاليا ، ويخالف ذلك نجد ان نسبة (37.5%) من المبحوثين تعتبر أنها غير موافقة لفكرة ان جميع الموظفين لهم نفس الحظوظ في الترقية ، وهي الفكرة التي تتقاطع مع اعتبارهم محايدين فيما تعلق بصعوبة تركهم للمؤسسة في الوقت الحالي ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.26 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لقد سبق وأشرنا إلى ان للموظف حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وإشباعها عن طريق بذل مجهود مضاعف في سبيل إثبات مهاراته وكفاءته ومدى استحقاقه لهذه الوظيفة وللمهام الموكلة إليه ، ومن بين ما يطمح إليه العامل بالمؤسسة ويسعى إلى بلوغه هو الترقية في وظيفته ، فإدارة المؤسسة تتبع هذا النظام الخاص بالترقية من اجل مكافئة الموظف على ما أنجزه من مهام وتحقيق ما يتوقع منه ، أو تكون الترقية عن طريق خبرة الموظف المهنية عبر مساره المهني ، والإدارة تهدف من هذا إلى كسب ولاء الموظف وبالتالي فان تحقيق ذلك قد يجعله يواجه صعوبة في ترك المؤسسة في الوقت الراهن لأنه ربما يرى ان هذه المزايا تحقق تطلعاته حاليا، إذا فالترقية تساهم في تطوير أداء الموظف وتجعله ينمي مهاراته أكثر وتحفزه على بذل مجهود اكبر من خلال أدائه للمهام الموكلة إليه بتحقيق النتائج المتوقعة.

والترقية هي تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وحتى تؤدي الترقية عرضها في التحفيز لابد ان تخضع لسياسة واضحة ، وترتبط مباشرة بمستويات الأداء أو القدرة على الإبداع أو الابتكار ، وان لا تعتمد على معيار الأقدمية لأنه إذا اعتمدت على هذا المعيار أصبحت أداة سلبية بدل ان تكون ايجابية ، والترقية هنا لها شقين شق مادي ناتج عن الزيادة في الراتب نظرا لعلو المنصب، وشق معنوي ناتج عن الرقي الوظيفي

والزيادة في الهيبة والاحترام¹، فهي عامل من عوامل التطور والرقى بالنسبة للموظف خاصة والمؤسسة عامة.

فإذا كان الموظف يشعر انه محل اهتمام الإدارة وان هذه الأخيرة تسعى دائما إلى ترقيته وان هناك حظوظا متساوية بينه وبين كافة الموظفين في الترقية، فان ذلك من شأنه ان يعزز بقاءه واستمراره بالمؤسسة ويعزز أيضا ولائه لها ، فمن خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن اعتبار ان جل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط يعتبرون ان هناك حظوظ متساوية في الترقية بالنسبة لجميع العاملين وهو ما يعزز وجود قوة و أسلوب التحفيز ومدى سعي المؤسسة إلى الاهتمام بالعامل من هذه الناحية فتخصص لذلك مجالاً من اجل ان يستمر الموظف بالتمسك بها وصعوبة التفكير في التخلي عنها لأنه وجد ما يشبع حاجاته ويحقق رغباته في الرقي واثبات ذاته ، وهذا الأمر ان دل على شيء فإنما يدل على مدى الحرص الشديد للمؤسسة على احترام القيم النابعة من الثقافة التنظيمية لها بتفعيل أساليب الثقافة التحفيزية في العاملين ودورها في تم بقاء العامل وشعوره بالانتماء لها وتمسكه بها.

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص40.

الجدول رقم 23 : موضوعية التقييم في الأداء وعلاقتها بانجاز العمل بالمؤسسة.

اعتبار الأداء المعيار الأساسي لتقييم العاملين												تركيز المؤسسة على العمل والانجاز	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
47.9	182	00	00	00	00	45.5	15	50.5	110	52.8	57		موافق بشدة
39.5	150	00	00	35.7	5	36.4	12	40.8	89	40.7	44		موافق
9.2	35	28.6	2	35.7	5	18.2	6	7.3	16	5.6	6		محايد
1.6	6	28.6	2	7.1	1	00	00	9	2	9	1	غير موافق	
1.8	7	42.9	3	21.4	3	00	00	5	1	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	7	100	14	100	33	100	218	100	108	المجموع	

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا ان نسبة(50.5%) من مجموع أفراد العينة يعتبرون أنفسهم موافقون على أن الأداء يعتبر المعيار الأساسي الذي من خلاله يتم تقييم العاملين ، وهم موافقون بشدة على أن العمل والانجاز هما أهم ما تركز عليه المؤسسة، وفي الاتجاه الآخر كانت نسبة (52.8%) من المبحوثين موافقين بشدة على أساس أن تقييم العاملين يتم من خلال أدائهم ويتأكد ذلك موافقتهم بشدة لفكرة تركيز المؤسسة على العمل وانجازه والذي يعد كقيمة هامة من قيم المؤسسة، ثم تليها نسبة (45.5%) من أفراد العينة تعتبر محايدة فيما تعلق باعتبار الأداء كمعيار أساسي لتقييم العاملين ، لكنهم موافقون بشدة لفكرة تركيز المؤسسة على العمل والانجاز ، أما نسبة (35.7%) من المبحوثين فاعتبروا أنفسهم غير موافقين على ان المؤسسة تقيمهم من خلال الأداء وهو الأمر الذي يتقاطع مع حيادهم في ما تعلق بتركيز مؤسستهم على الانجاز والعمل فقط ، أما نسبة (21.4%) من المبحوثين على غرار النسب الأخرى التي كانت منخفضة فهم يعتبرون أنهم غير موافقين

كون مؤسستهم التي ينتمون إليها تتبع معيار الأداء لتقييمهم ، وهو ما يتأكد من خلال قوة الاتجاه لهذه النسبة التي ترى في نفس الوقت أنها غير موافقة بشدة على ان المؤسسة تركز على العمل والانجاز ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.49 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

وهنا سنقاس قوة هذه المؤسسة من خلال قوة الثقافة التنظيمية السائدة والتي تسعى من خلالها إلى تحفيز أفرادها للبقاء وتنمية مهاراتهم وزيادة مستوى أدائهم ، فالأداء بالنسبة للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط يشير إلى مدى إتمام تحقيق المهام المكونة للوظيفة التي مارسها الفرد ذلك انه ان يعكس الأسلوب والكيفية التي يتحقق بها ، فإذا قامت المؤسسة بالتركيز على تقييم عمالها من خلال أدائهم وعلى قيمة العمل ومدى انجازه فذلك من شأنه أن يزيد من تطورها واستمرارها ، وهو ما تأكد لنا من خلال هذه الدراسة في الجدول أعلاه إذ ان العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة يعتبرون ان المعيار الأهم والأساسي الذي تتبعه إدارة المؤسسة في تقييمهم يتمثل في الأداء وهو ما يؤكد تركيز المؤسسة على ان قيمة العمل في مدى انجازه وتحقيق نتيجة ايجابية حسب تصريح اغلب المبحوثين ،فأداء الموارد البشرية وان كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مواردها ، فالأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الأساسي ، وهو البقاء والاستمرار في ظل التنافس ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن و مكافأة كل من المساهمين والعمال، وهذا الأمر أكده (P.Drucker) بقوله: "أن الأداء هو قوة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹.

¹P.Drucker. l'avenir du management selon Drucker, Paris, Editions village mondial, 1999. P73.

وتركيز المؤسسة على الانجاز والعمل من شأنه ان يزيد من قوتها وفعاليتها ، حيث يتأكد للموظفين ان أهم قيمة في المؤسسة تتمثل في العمل ومدى انجازه ، وبالتالي فان العاملين بالمؤسسة سيضاعفون جهودهم من اجل تحسين أدائهم خاصة إذا تأكد لهم ان المؤسسة تعتبر ان الأداء هو المعيار الأساسي لتقييمهم وهو ما يجعلهم يتطورون وظيفيا يزيد من إبداعهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، أما إذا كانت المؤسسة تتبع أسلوبا معاكسا في تقييم العاملين من محاباة وتقييم العاملين لاعتبارات شخصية أو بسبب رضاهم عنهم أو لأنهم يحققون تطلعاتهم وأهدافهم الخاصة ، فان ذلك سيجعل من الأداء كشعار فقط تتبعه الإدارة في تقييم موظفيها وتصبح مسألة التركيز على العمل والانجاز لا قيمة لها في ظل تلك الاعتبارات الشخصية التي تعيق تقدم وتحقق أهداف المؤسسة وهو ما يفسر ربما تصريح تلك النسبة من أفراد العينة التي ترى عكس ذلك.

إن قيام المؤسسة بتقييم أداء موظفيها بكل موضوعية هو انعكاس لفكرة البحث عن التميز في الأداء لاسيما ما تعلق بالموظفين وتحسين أدائهم ، فهذا الأمر عائد إلى إستراتيجية المؤسسة في تحفيز العمال خصوصا المجتهدين منهم في عملهم ، والذين يسعون جاهدين إلى تحقيق أداء مرتفع ، وبالتالي يكون لهم رغبة قوية في مضاعفة الجهد من اجل الحصول على الحوافز وإشباع رغباتهم ، وهنا سيتحقق لهم ما يعرف السلوك المتوقع الذي يكون نتيجة ارتفاع الروح المعنوية التي تنعكس إيجابا على أدائهم ويزيد شعورهم بالانتماء والولاء داخل المؤسسة.

ومجمل القول في ذلك ان أساس التقدم للمؤسسة العمومية الاستشفائية يكمن في عملية قياس انجازاتها المحققة باستخدام أساليب موضوعية في تقييم موظفيها انطلاقا من أدائهم كمعيار أساسي لذلك ، وهو ما يجعلهم يركزون على انجاز أعمالهم واحترام وظيفتهم ومؤسستهم التي تجعل منهم أهم مورد يمكن ان تعتمد عليه في تطويرها وتقدمها وبالتالي تنمية مهاراتهم وبلوغ السلوك المتوقع بكسب ولائهم وحبهم للعمل.

المطلب الرابع: القيم الأخلاقية داخل المؤسسة

الجدول رقم 24: طريقة تقييم الأداء وعلاقتها بقناعة الموظف بعمله.

تقييم الأداء بكل موضوعية												رفض التنقل إلى وجهة أخرى للاقتناع بالعمل الحالي	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
26.1	99	7.7	1	00	00	23.4	11	22.7	48	37.9	39		موافق بشدة
47.6	181	00	00	16.7	1	40.4	19	56.4	119	40.8	42		موافق
21.8	83	7.7	1	33.3	2	29.8	14	20.9	44	21.4	22		محايد
2.9	11	53.8	7	33.3	2	4.3	2	00	00	00	00		غير موافق
1.6	6	30.8	4	16.7	1	2.1	1	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	13	100	6	100	47	100	211	100	103	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) ان نسبة (56.4%) أفراد العينة موافقون على ان تقييم الأداء الخاص بالموظفين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط يتم بطريقة موضوعية وتتأكد مع ذلك موافقتهم على رفض التنقل إلى وجهة أخرى لقناعتهم بعملهم الحالي ، ثم تليها نسبة (40.8%) من المبحوثين موافقون بشدة على ان تقييم الأداء يكون بطريقة موضوعية وموافقون كذلك على رفض التنقل إلى مكان آخر لقناعتهم بعملهم الحالي، ثم تليها نسبة (37.9%) من أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بشدة حول موضوعية تقييم الأداء وبالتالي رفضهم التنقل إلى مكان آخر لقناعتهم بعملهم الحالي ، بينما كانت نسبة (22.7%) موافقون على ان تقييم الأداء يتم بطريقة موضوعية بينما هم موافقون بشدة اتجاه قناعتهم بعملهم الحالي وعدم الرغبة في التنقل إلى وجهة أخرى، ثم تليها نسبة (20.9%) موافقون على ان طريقة تقييم الأداء تتم بكل موضوعية ، ومحايدون في فكرة

رفض التنقل إلى وجهة أخرى ومدى قناعتهم بعملهم الحالي، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.51 وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لقد تطرقنا فيما سبق إلى أن عينة الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة الاغواط يعتبرون ان الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين ، ومن خلال هذا الجدول سيتضح لنا ان كان هذا الأداء يتم تقييمه بكل موضوعية ، فكثير من العاملين يكون لديهم قدرات ومهارات عالية وينعكس ذلك على مستوى أدائهم في العمل من خلال النتائج التي يحققونها جراء جهدهم المبذول، وبالتالي يتطلب الأمر هنا تقييمهم بطريقة تتناسب ومردوديتهم في العمل ، وهذا ما يعزز استمرارهم في العمل ويرفضون التنقل إلى مكان آخر نتيجة قناعتهم بعملهم الحالي ومدى أهمية المكان الذي ينتمون إليه وما توفره لهم هذه البيئة من إمكانيات وتحفيزات مناسبة لهم.

فالمؤسسة هنا لديها ثقافة خاصة من خلال السعي إلى تحفيز العمال وكسب ولائهم و تعزيز السلوك لديهم ، والسعي إلى إزالة كل المعوقات والعراقيل التي من شأنها أن تعيق من تقدم أدائهم ، فأى سلوك صادر عن العامل فإن على إدارة المؤسسة تشجيعه وتحفيزه لأنه يحمل نتائج ايجابية وسوف يكون هناك احتمال قوي لتكراره وإعادته من قبل صاحبه، فعملية تقييم الأداء الخاصة بالعاملين تعد بمثابة نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تقييم مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور¹...، فالغرض من خلال هذه العملية هو ضمان العدالة لكل العاملين في تقييمهم وبالتالي تحقيق الموضوعية ، وأيضا مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما ينتج من عمل وما يبذله من جهد ، عند تحقق ذلك يصبح للموظف رغبة قوية في البقاء

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص87.

بالمؤسسة وحب العمل والولاء للوظيفة وإتقان عمله ورفضه المطلق التنقل إلى مكان آخر لقناعته بما يقدمه له عمله الحالي من إشباع للرغبات وتلبية طموحاته ، وعلى خلاف ذلك فان عدم تحقيق هذه المعطيات وعدم توفر المناخ الملائم لما يبحث عنه العامل سيولد لديه الملل والروتين، ويشعر حينها ان هذه المؤسسة لا تقدر جهده ولا تهتم به جراء افتقارها لثقافة التحفيز ، وان ما يقدم من تحفيزات لا يتوافق مع ما يبذله من جهد وتعب مما يجعله يتراخى عن أداء مهامه ولا يقبل على وظيفيته بنشاط ، وبالتالي فإمكانية تنقله ورغبته في تغيير العمل إلى وجهة أخرى تصبح واردة لعدم قناعته بما يقدمه عمله الحالي ، فكل ما كان يطمح إليه ويسعى إلى تحقيقه لم يعد يراه أمامه لقناعته بان عملية تقييم الأداء لا تتم بطريقة موضوعية.

ثقافة التحفيز للمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة تتبع من الثقافة التنظيمية المشكلة لمجموعة القيم والأعراف السائدة بالمؤسسة ومدى رغبتها في توفير المناخ الملائم من خلال نظام الحوافز المتوفر وبشتى أنواعه ، فهذه الثقافة السائدة تهدف إلى نشر أهم القيم الايجابية للتنظيم بين مختلف العاملين لان ذلك يعزز سلوكياتهم في البقاء والاستمرار بالمؤسسة ، ويظهر من خلال شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي لهذه المؤسسة التي توفر لهم كل الإمكانيات المتاحة.

الجدول رقم 25:الشعور باهتمام الرئيس وتقديره وعلاقتها بالاحترام والأخلاق داخل المؤسسة.

الشعور باهتمام الرئيس وتقديره في العمل												وجود احترام وأخلاق عالية بالمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
34.7	132	00	00	00	00	27.8	5	32.1	72	44.0	55		موافق بشدة
55.3	210	00	00	11.1	1	22.2	4	62.5	140	52.0	65		موافق
7.6	29	50.0	2	55.6	5	44.4	8	4.0	9	4.0	5		محايد
1.1	4	00	00	22.2	2	5.6	1	4	1	00	00	غير موافق	
1.3	5	50.0	2	11.1	1	00	00	9	2	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	4	100	9	100	18	100	224	100	125	المجموع	

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ ان نسبة (62.5%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون بان رئيسهم في العمل يهتم بهم ويقدرهم وهو ما يتأكد في نفس الوقت موافقتهم على ان المؤسسة بها احترام وأخلاق عالية ، ثم تليها نسبة (52.0%) موافقون بشدة على أن هناك تقدير واهتمام من قبل الرئيس في العمل ، وموافقون على أن المؤسسة التي ينتمون إليها يسودها احترام وقيم عالية،ثم تليها نسبة (44.0%) من أفراد العينة موافقون بشدة على الشعور باهتمام وتقدير الرئيس لهم ، وهي تتقاطع مع فكرة موافقتهم بشدة على وجود احترام وأخلاق عالية داخل المؤسسة ، ثم تليها نسبة (32.1%) من المبحوثين موافقون على ان الرئيس يهتم بهم ويقدرهم ،حيث يرتفع مستوى الشعور لديهم بموافقتهم بشدة بالنسبة للاحترام والأخلاقية العالية المتواجدة بالمؤسسة، في حين ان نسبة (44.4%) من مجموع أفراد العينة كانت محايدة بخصوص الشعور باهتمام الرئيس وتقديره ومدى وجود الاحترام و الأخلاق داخل المؤسسة، وعلى عكس ذلك كانت جل النسب الأخرى

منخفضة في اختلاف آرائها ، فنجد على سبيل ذلك مثلاً (11.1%) غير موافقون على أنهم يشعرون باهتمام الرئيس وتقديره لهم ، ويتأكد ذلك من خلال عدم موافقتهم بشدة على وجود احترام وأخلاق عالية بالمؤسسة وهو الأمر الذي يعكس اختلاف هذا الاتجاه ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.62 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لا طالما كانت الحوافز المادية تظهر على أنها أهم طريقة لجعل الموظف يبذل أقصى قدراته ومهاراته لا سيما ما تعلق بالأجر والترقية وغيرها، لكن قد يحقق الموظف هذه الحوافز ولكن يبقى أدائه وسلوكه كما هو ، فلاشك ان الأمر يتطلب وجود عوامل محفزة فشعور الموظف باهتمام المسؤول ، ودعمه وتشجيعه وتقديره له يعد من أهم العوامل المحفزة للنجاح وكذلك وجود قيم متمثلة في الاحترام والأخلاق داخل المؤسسة ، من شأنها ان تنعكس إيجاباً على ردة فعل الموظف الذي يبحث عن هذه المحفزات ، فالشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة هو شعور العامل بإيجابية اتجاه ما يلقاه من احترام وتقدير واهتمام من قبل رئيسه في العمل، فالموظف لن يهتم بقدر ما يعرف المسؤول حتى يعرف هذا الأخير قدر اهتمامه ، فالمسؤول عليه ان يدرك انه يتعامل مع بشر لهم مشاعر وأحاسيس ، فكل موظف داخل المؤسسة يطمح ان يكون موضع اهتمام وتقدير وثقة واحترام ضمن ما تضبطه الأخلاق فإن تم معاملتهم بطريقة متوقعة واحترام كبير وتقدير فإنهم سيستجيبون حتما وبشكل أفضل ، أما ان كان العكس وتم النظر إليهم على أنهم مجرد آلة خالية من الأحاسيس والمشاعر فان هذا سيقودهم إلى أداء نفس الوظيفية التي تؤديها هذه الآلة ، وهنا ستغيب لديهم القدرة إلى الإبداع نتيجة شعورهم بالإهمال والإحباط وعدم الاهتمام والتقدير لهم .

فالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط تتمثل في وجود بعض القيم التي تتكون داخلها وتتوافق مع متطلبات العمل ، فوجود قيم الاحترام والتقدير اتجاه العاملين ، واهتمام الرؤساء بمرؤوسيههم وتقديرهم وتشجيعهم من شأنه ان يكسب ثقتهم

ويولد المحبة بين أفراد المؤسسة ، فاحترام هذه المنظومة القيمية هو احترام للوائح المؤسسة وثقافتها التي هي مصدر قوتها وتطورها، فحب الوظيفة والعمل ناجم عن الريح الذي ينجر عنهما ضمن بيئة داخلية يسودها الانسجام وتتسم بالتعاون والتقدير والاهتمام من قبل مسؤوليها.

ولقد كانت النسب في الجدول أعلاه موضحة لهذا الرأي والاتجاه الذي يرى فيه عمال المؤسسة مجال الدراسة وهم جزء من العينة المختارة أنهم محاطون باهتمام وتقدير كبير من قبل رئيسهم في العمل ، وهو ما يعكس وجود احترام كبير وأخلاق عالية تسود هذه المؤسسة وبالتالي فإن ذلك من شأنه أن يكسب ولاء الموظفين وتشجيعهم على العمل وتفانيه فيه ، فالمسؤول الناجح هو الذي يسعى من خلال سلطته إلى تحقيق الايجابية في استغلال هذه السلطة من أجل مساعدة العاملين و الاستماع إلى انشغالاتهم وتحقيق رغباتهم ، وعادة الناس يستجيبون بنفس الطريقة فالود يقابله الود والتقدير يقابله التقدير والاحترام يقابله الاحترام وهكذا ، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تتجسد في مدى فاعلية هذه القيم والسعي إلى غرسها داخل المؤسسة وجعل الأفراد يلتزمون بها من منظور الولاء والحب والإخلاص في العمل ، وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا في هذه المؤسسة والتي أكدت النسب المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه.

المطلب الخامس: استقرار الموظف بالمؤسسة

الجدول رقم 26: شكر العمال وتقديرهم ومدى تأثرهم بترك المؤسسة.

المؤسسة تقوم بشكر وتقدير العمال المتفانين في عملهم												ستضطرب حياتك حينما تترك المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
10.5	40	22.2	2	16.7	2	0	0	7.4	17	16.2	19		موافق بشدة
28.4	108	11.1	1	16.7	2	25.0	3	30.4	70	27.4	32		موافق
54.5	207	33.3	3	8.3	1	41.7	5	59.1	136	53.0	62		محايد
4.7	18	00	00	50.0	6	33.3	4	2.2	5	2.6	3		غير موافق
1.8	7	33.3	3	8.3	1	00	00	9	2	9	1	غير موافق بشدة	
100	380	100	9	100	12	100	12	100	230	100	117	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان نسبة (59.1%) من المبحوثين موافقين على أن المؤسسة تقوم بشكر وتقدير العمال بالمتفانين في عملهم ، وتتقاطع هذه الفكرة مع حيادهم فيما إذا كانت ستضطرب حياتهم إذا فكروا في ترك المؤسسة، في حين نجد أن نسبة (53.0%) من أفراد العينة موافقون بشدة لكون المؤسسة تقوم بشكرهم وتقديرهم لتفانيهم في عملهم ، وهم في نفس الوقت محايدون حول اضطراب حياتهم إذا فكروا في ترك هذه المؤسسة يوماً ، ثم تليها نسبة (30.4%) من أفراد العينة الذين يؤكدون موافقتهم على ان المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم بشكر وتقدير العمال المتفانين في عملهم ، وهو ما يتأكد من خلال موافقتهم كذلك على ان حياتهم ستضطرب في حالة تركهم لهذه المؤسسة وهذا ما يجسد الولاء التنظيمي للعمال اتجاه مؤسستهم، في حين كانت نسبة (41.7%) كانت محايدة تماماً في هذا الصدد ، وتليها نسبة (33.3%) التي كانت تعتبر نفسها محايدة بشأن

قيام المؤسسة بشكر العمال وتقديرهم جراء تفانيهم في عملهم ، وتتقاطع هذه الفكرة مع نفيهم عدم موافقتهم بشدة حول اضطراب حياتهم إذا ما فكروا في ترك المؤسسة بينما كانت النسب الأخرى جاءت بقيم منخفضة حول رأي العمال اتجاه هذه الأسئلة الموجهة إليهم، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.22 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

ان الكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي تفتقد إلى غياب أهم القيم التي من شأنها أن تساهم في تطورها ونجاحها ، فمثلا في مجتمعنا نجد أن منظومة القيم الخاصة بالعمل تعاني الكثير من التشويه وذلك ناتج عن عدم القدرة على التسيير والوصول إلى تحقيق الولاء الوظيفي للعاملين ، وهذا الأخير لا يتحقق إلا في ضوء وجود رضا وظيفي يلبي رغبات العمال ، فالولاء للمؤسسة يمكن أن يساعد على التنبؤ بالكثير من السلوكيات مثل الأداء المتوقع ، وعدم احترام العمال لأوقات العمل والتأخرات ومعدل الغياب وذلك من أجل تداركها.

ان عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية ينظرون إلى مؤسستهم على أنها المكان المناسب لهم وأنهم يعتمدون عليها في تلبية حاجاتهم ، فهم يجدون درجة كبيرة من التطابق بين ما يتوقعونه وما تقدمه المؤسسة لهم من تحفيزات وخدمات ، ومن شكرهم وتقديرهم على جهودهم المبذولة جراء تفانيهم وإخلاصهم في العمل وان حياتهم ستضطرب إذا فكروا في التخلي عن مؤسستهم وتركها ، وهذا يؤكد لنا زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم ، كذلك نجد أن الموظف الذي أفنى حياته في خدمة المؤسسة قد تعود على فهم ما تقدمه المؤسسة من تحفيزات وشكر وعرفان سيكون من الصعوبة بمكان عليه أن يفكر في ترك المؤسسة وبالتالي ستضطرب وتتوتر حياته نتيجة لذلك وانه بعد كل هذا العمر الذي قضاه فيها سيصعب عليه البحث عن عمل آخر والتأقلم معه .

ان هذه الثقافة المتبعة في تحفيز العمال ما هي إلا انعكاس للقيم التي تتبعها المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط من خلال ثقافتها التنظيمية السائدة والتي تعتبر من أهم محددات الولاء التنظيمي ذلك أنها تمارس قوة كبيرة في التأثير على فاعلية الأفراد والسلوك المتوقع منه من خلال دراسته وتقييم نوع الأداء قصد تطويره نحو الأفضل ، وأيضا من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين مختلف الفئات العمالية ، من أجل فهمها ودراستها وإيجاد أبعادها وعناصرها وهو يقع على عاتق الرئيس والقائد بالدرجة الأولى ، فغرس هذه القيم كتقدير وشكر العاملين على جهودهم المتفانية والحفاظ عليها هي من صفات القائد والمدير الناجح ، الذي يكون قدوة ومثالا للتفاني والإخلاص للمؤسسة ، فإذا رسم العاملون صورة حسنة ومثالية عن مديرهم فسيكون عليهم الاقتداء به و سيشعرون بالافتخار والولاء والحب له لأنه يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة ، وهنا سيزيد تعلقهم بالمؤسسة ويصعب عليهم تركها ففي ذلك اضطراب وتوتر في حياتهم لأنهم يعتبرونها بمثابة العائلة الثانية لهم.

الجدول رقم 27: توفر وسائل الراحة والأمان وعلاقتها بالحرص على الاستمرار بالمؤسسة.

المؤسسة توفر كل وسائل الراحة والأمان												لا بد من الحرص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
20.5	78	00	00	7.7	1	22.2	8	15.1	32	34.6	37		موافق بشدة
34.2	130	8.3	1	7.7	1	52.8	19	35.8	76	30.8	33		موافق
37.4	142	25.0	3	38.5	5	19.4	7	45.8	97	28.0	30		محايد
5.5	21	25.0	3	46.2	6	5.6	2	2.4	5	4.7	5		غير موافق
2.4	9	41.7	5	00	00	00	00	9	2	1.9	2	غير موافق بشدة	
100	380	100	12	100	13	100	36	100	212	100	107	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ان نسبة (45.8%) من أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة توفر لهم كل وسائل الراحة والأمان، ولكنهم محايدون في مسألة الحرص الاستمرار والبقاء بالمؤسسة ، ثم تليها نسبة (35.8%) من المبحوثين موافقون على ان المؤسسة توفر كل وسائل الراحة والأمان ، وهي الفكرة التي تتقاطع مع موافقتهم للحرص على الاستمرار بالمؤسسة ، أما نسبة (34.6%) من أفراد العينة التي كانت تتقارب مع النسبة السابقة فهم موافقون بشدة على توفر كل وسائل الراحة والأمان من قبل المؤسسة مما أكد موافقتهم بشدة على ضرورة استمرارهم وبقائهم بهذه المؤسسة، في حين كانت نسبة (30.8%) من أفراد العينة يرون أنهم موافقون بشدة على توفر كل وسائل الراحة والأمان و كذلك موافقون على ضرورة حرصهم على الاستمرار بالمؤسسة والبقاء فيها، وعلى اختلاف ذلك التأييد نجد أن نسبة (46.2%) من مجموع أفراد العينة غير موافقون على ان المؤسسة توفر لهم كل وسائل الراحة والأمان ويتأكد ذلك مع عدم موافقتهم على الاستمرار والبقاء

بالمؤسسة ، ثم نجد ان نسبة (07.7%) من المبحوثين غير موافقين تماما على توفر وسائل الراحة والأمان بالمؤسسة لكن رغم هذا فهم موافقون بشدة على ضرورة حرصهم على الاستمرار بالمؤسسة والبقاء فيها وهذا ما يعكس مستوى الولاء لديهم وحبهم للمؤسسة، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.27 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

فمن خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن الوصول إلى حقيقة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط تحتوي على ثقافة تنظيمية قوية والتي أكدها اغلب المبحوثين من النسب العالية التي تؤكد على ان المؤسسة توفر لهم كل الإمكانيات لا سيما ما تعلق بوسائل الأمان والراحة التي يسعى الموظف إلى توفيرها من خلال ما تقرضه اللوائح التنظيمية والإجراءات الإدارية لراحة الموظف، ومعلوم أن المؤسسة مجال الدراسة هذه تستقبل يوميا المرضى وتسهر على توفير كل الإمكانيات لعلاجهم لذا فان أول ما يجب الاهتمام به وبأمنه وراحته هو الموظف ، فالعاملون بهذا المؤسسة إذا وجدوا أنفسهم محل اهتمام ورعاية من قبل المؤسسة ، فان ذلك سيزيد من رغبتهم في العمل وبذلهم لأقصى الطاقات مما يعزز الثقة لديهم ويحرصون على عدم ترك المؤسسة والسعي إلى الاستمرار والبقاء فيها ، وحينما نقصد بكلمة الراحة هنا ليس معناه إهمال الموظف لعمله والذهاب للراحة وإنما توفير الجو المريح الذي يمكنه من العمل بكل ثقة واطمئنان، أما إذا كان الأمر على خلاف ذلك ولم يجد الموظف أي وسائل تساعد على العمل لاسيما الأمن ، فان ذلك سيجعله يحرص على التغيير وترك المؤسسة في أول فرصة تتاح له ويعدل عن فكرة البقاء والاستمرار بها ، لأنه في هذه الحالة شعر بعدم الاهتمام والتقدير من قبل إدارة المؤسسة ، فلا بد من تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين لان ذلك له انعكاس على زيادة المردودية ، فالعامل الذي يشعر ان إدارته تهتم وتثق به فان ذلك سيجعله يضاعفه جهوده ، وان شعر ان إدارته لا تقدر جهده ولا تثق فيه فذلك حتما سيقوده إلى الإحباط والشعور بالإهمال من قبل الإدارة مما يبعث في

نفسه الشعور بالملل والفتور وتراجع أدائه ،وهنا سيتأكد له ضرورة حرصه على ترك المؤسسة والبحث عن عمل آخر ومؤسسة أخرى تقدره وتهتم به ، وتوفر له المناخ الملائم للعمل الذي سيتمكن من خلاله من إبراز كل مهاراته وطاقاته وبالتالي سيبدع في عمله ، فالمؤسسة التي توفر سبل الراحة والأمان وتغرس في نفوس موظفيها ثقافة التحفيز على أدائهم لأعمالهم ، وتشجعهم على ابسط النتائج المحققة وان كانت غير متوقعة فان ذلك من شأنه ان يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ويجعلهم يستمرون في العمل بها .

يمكن القول ان العاملين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط هم بمثابة البطارية التي تحتاج إلى شحن وإعادة تعبئتها من حين إلى آخر ، فالموظف لا يمكن التزامه بسلوك واحد طوال فترات العمل ، فأحيانا قد ينتابه ملل نتيجة ربما الروتين الذي يمتلكه ، فهنا على الإدارة والمسؤول المباشر السعي بكل الطرق إلى تغيير هذا المزاج الخاص بالموظف ، وان يبحث على سبل جديدة تعيد بعث الحياة والنشاط في داخله وكسر هذا الروتين ، عبر آليات تمكنه من نسيانه ، فالحفاظ على المورد البشري بالمؤسسة هو أهم قاعدة لضمان استمرارها ونجاحها فبدون العامل لا يمكن للمؤسسة بلوغ أهدافها ، فالعمل لا يتجسد إلا من خلال حلقة تواصل بين الموظفين والتي تدعمها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في فتح مجال الحوار و الاستماع لانشغال بعضهم البعض ، والسعي إلى توفير جو مناسب للعمل يشعر الموظف من خلاله بالراحة والأمان .

استنتاج الفرضية الثانية:

تعتبر النتائج التي يتوصل إليها أي باحث نسبية إلا ان التحليل الإحصائي يمكنه إعطاء تصورات بناءة خاصة ما تعلق بالفرضيات فيمكن القول ان ثقافة التحفيز والتي تتبناها هذه المؤسسة هي عبارة عن إستراتيجية أو أسلوب تتبعه الإدارة من خلال دفع العمال للقيام بمهامهم على أحسن وجه ، وهي أيضا طريقة يمكن من خلالها جعل العامل يشعر بأنه ينال مقابل على ما يقدمه من مجهودات ، ومن خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج أهم ما توصلنا إليه من خلال الجداول التي تخدم هذه الفرضية.

فالجداول رقم(18) نجد أن نسبة (51.5%) من أفراد العينة يؤكدون على ان المؤسسة تقوم بتكوين العمال وتطوير مهاراتهم ، هذا الأمر الذي يجعلنا نستنتج ان هذه المؤسسة تتبع ثقافة خاصة في تحفيز عمالها من خلال تكوينه وتسخير كافة الإمكانيات لضمان بقائهم ، وهنا سيقومون بمضاعفة جهودهم لتطوير المؤسسة وتقديمها ، وهو أيضا نفس الشيء الذي مثلته نسبة (49.7%) من نفس الجدول.

أما نسبة (72.1%) من الجدول رقم (19) فالأجر يعتبر محفزا على العمل ويغطي احتياجات العمال وهو ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة ، وهو دليل قوي على ان الثقافة المتبعة من قبل هذه المؤسسة قوية وتحفز العمال على العمل، و كذلك نفس الأمر الذي مثلته نسبة (55.0%) من نفس الجدول.

في حين نجد الجدول رقم (20) يبين لنا أن نسبة (49.5%) من المبحوثين يعتبرون ان التعويضات التي تقدمها المؤسسة لهم تعكس الجهد المبذول وهو ما يقوي صلتهم بهذه المؤسسة الأمر الذي يجعلهم يقررون قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بالمؤسسة التي يعملون بها ، وهو مؤشر قوي على دلالة هذه النسبة من العينة والتي تشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة .

أما الجدول رقم (22) فكانت نسبة (71.6%) من مجموع أفراد العينة يعتبرون ان جميع الموظفين داخل المؤسسة يحضون بفرص متساوية للترقية وهو ما يؤكد على ان هذه الثقافة التحفيزية المتبعة من قبل المؤسسة تهدف إلى جعل العمال يشعرون بأنهم يعيشون ضمن بيئة عمل توفر لهم كل متطلبات الوظيفة من ترقية وبالتالي تدفعهم للقيام بأعمالهم على أتم وجه ، وتحقق الاستقرار الوظيفي فمسألة الترقية تعتبر من أهم المحفزات لأداء المهام ، وتنعكس على المردودية ، وبالتالي شعور العمال بالولاء اتجاه مؤسستهم ما يجعلهم يواجهون صعوبة في ترك المؤسسة في الوقت الحالي.

و الجدول رقم (23) نجد أن نسبة (50.5%) من مجموع العمال يعتبرون أن الأداء المعيار الأساسي الذي من خلاله يتم تقييم العاملين ، و أن العمل والانجاز هما أهم ما تركز عليه المؤسسة وبالتالي يمكن القول ان هذه الإستراتيجية الهدف منها هو الحفاظ على العمال وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل وبذل المزيد.

أما نسبة (62.5%) من الجدول رقم (25) فتؤكد أنهم يشعرون بأن رئيسهم في العمل يهتم بهم ويقدرهم وهو ما يتأكد في نفس الوقت على ان المؤسسة بها احترام وأخلاق وقيم عالية ، وهو دليل على وجود ثقافة قوية بهذه المؤسسة تحفز العمال على أداء مهامهم وتهتم بهم، وهو الأمر الذي تدعمه نسبة (59.1%) من الجدول رقم (26) حيث عبر المبحوثين بأن المؤسسة تقوم بشكر وتقدير العمال بالمتفانين في عملهم وتجعلهم يتمسكون بها وهي إحدى آليات ثقافة التحفيز المتبعة بهذه المؤسسة.

ان هذه الثقافة المتبعة من قبل المؤسسة في تحفيز العمال ما هي إلا انعكاس للقيم التي تتبناها المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط من خلال ثقافتها التنظيمية السائدة والتي تعتبر من أهم محددات الولاء التنظيمي ذلك أنها تمارس قوة كبيرة في التأثير على فاعلية الأفراد والسلوك المتوقع منه من خلال دراسته وتقييم نوع الأداء قصد تطويره نحو الأفضل ، وأيضا من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين مختلف الفئات العمالية.

- الصياغة الإحصائية للفرضية الثانية:

من خلال هذه الدراسة لاسيما ما تعلق بالفرضية الثانية يمكن القول ان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

مستوى الدلالة	N	بيرسون
0.05	380	0.620

نجد أن بيرسون يساوي 0.620 وهي تعبر عن علاقة قوية نسبيا ، وهي كذلك أعلى من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط .

المبحث الثالث: تفسير معطيات الفرضية الثالثة

المطلب الأول: المشاركة في صناعة القرار

الجدول رقم 28: مشاركة العمال في صناعة القرار وعلاقتها بتطور المؤسسة.

قيام المؤسسة بأخذ آراء العمال واقتراحاتهم وإشراكهم في صناعة القرار												مستعد لتقديم جهد مضاعف في سبيل تطور المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
48.9	186	25.0	2	14.3	2	50.0	11	45.6	103	61.8	68		موافق بشدة
47.4	180	50.5	4	28.6	4	36.4	8	54.4	123	37.3	41		موافق
2.4	9	00	00	42.9	6	9.1	2	00	00	9	1		محايد
1.1	4	12.5	1	14.3	2	4.5	1	00	00	00	00		غير موافق
1.1	4	12.5	1	00	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	8	100	14	100	22	100	226	100	110	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) ان نسبة (61.8%) من أفراد العينة موافقون بشدة على قيام المؤسسة بأخذ آرائهم واقتراحاتهم ويتم أيضا إشراكهم في صناعة القرار حيث تتقاطع هذه الفكرة مع استعدادهم لتقديم جهد مضاعف في سبيل تطور المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته النسبة الثانية المقدره بـ(54.4%) والتي كانت موافقة على ان المؤسسة تقوم بأخذ آرائهم واقتراحاتهم وإشراكهم في صناعة القرار ، وهم موافقون كذلك على استعدادهم لتقديم جهد مضاعف في سبيل تطور المؤسسة ، ثم تليها نسبة (50.0%) من المبحوثين كانوا محايدين فيما يخص قيام المؤسسة بأخذ آرائهم وإشراكهم في صناعة القرار، بينما النسب الأخرى كانت بقيم منخفضة ومتقاربة إلى حد ما ، فنجد نسبة (42.9%) من أفراد العينة

غير موافقين على قيام المؤسسة بأخذ آرائهم واقتراحاتهم وإشراكهم في صناعة القرار ، ولكنهم محايدون لفكرة استعدادهم من أجل تقديم جهد مضاعف في سبيل تطور المؤسسة، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.54 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة الاغوط مجموعة من القيم تشمل مختلف المستويات ، فهي عبارة عن جملة من السلوكات تعكس العادات والتقاليد والأعراف الخاصة بها ، ويتم من خلالها تسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الهدف ، ويعتبر الموظف بهذه المؤسسة أهم عنصر مساهم في تحقيق هذا الهدف ، فالمؤسسة التي تتبع عقلانية رشيدة في تفعيل القرارات الايجابية سينعكس ذلك على ايجابية أهدافها ، فالقرار الرشيد هو انعكاس لدور الموظف في مشاركته في صنع هذا القرار ، ونجاح المؤسسة الاستشفائية متوقف على مدى رشد القرار المتخذ من قبل صناعه ، والأمر هنا متوقف على مدى مساهمة إدارة المؤسسة على تشجيع عمالها لهذه الفكرة ، فإبداء الرأي والاقتراحات واخذ المؤسسة لهذه الاقتراحات بكل عناية وموضوعية من منظور أنها تخدم أهدافها ، من شأنه ان يعزز دور العاملين ورجبتهم في مضاعفة جهودهم من اجل نجاحها وتطورها ، فحينما يقبل الرئيس على تقبل الاقتراحات والإبداعات ، ويسمح بإتاحة الفرصة في محاولة للتعبير عن أي اقتراح أو رأي ، فهنا سيتم الوصول إلى تحقيق الانسجام والاستقرار بالمؤسسة.

تعتبر عملية مشاركة العمال بالمؤسسة الاستشفائية في صناعة القرار هو جوهر العملية الإدارية ، فهذه العملية لها دور ايجابي وكبير في تحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة ، فهي لا تحقق إلا في ضوء دور الجماعة ومدى فاعليتها في صنع القرار...، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسة إجادة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب ، وتحقيق هذه المعادلة ليس بالأمر الهين إذ تحتاج إلى دراسة ووعي وتفكير عميق خاصة وأن القرارات في المؤسسة مرتبطة بجميع أنشطتها وعناصر العملية التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه

ورقابة، فهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، واتخاذ القرار أو صنعه يعد وظيفة أساسية يقوم بها المسير يوميا وفي كل الحالات، ولهذا فان موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال المسيرين والباحثين والمفكرين وبخاصة المصطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة على حد سواء، فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية أي أنه يمثل مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أفضل وسيلة متاحة أمامه لانجاز هدفه أو لحل مشكلة ما¹...، فعملية صنع القرار هي العصب الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسة وعلى اثر ذلك يتحدد نمط السلوك التنظيمي، حيث يرى في ذلك "هربرت سيمون" أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة (التسيير) وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي²...، فمن خلال ذلك يتبين لنا تصرف كل فرد داخل المؤسسة وكيف يعمل ومدى سعيه وراء تحقيق الهدف، فالمنظمات التي تتميز بفاعلية كبيرة حيث تقوم بتشجيع الأفراد على إبداء آرائهم واقتراحاتهم من منطلق المشاركة في صنع القرار بناء على روح العمل الجماعي التي تحققها المؤسسة، والتي تسعى إلى جعل الأفراد يتمسكون بعملهم ويبدلون جهدا كبيرا ومضاعف من اجل تطوير مؤسستهم التي وفرت لهم كل الإمكانيات المتاحة من تكوين وتحفيز ورغبة في العمل، وهنا يكون لديهم دافع قوي نحو مضاعفة الجهد من اجل تحقيق نتائج مرضية ومتوقعة وبالتالي يزيد مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

¹ زينب بن التركي، مرجع سابق ص 88.

² نفس المرجع، ص 89.

الجدول رقم 29 : مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء لها.

تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد أهدافها												عدم شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25.3	96	10.0	1	00	00	8.3	2	21.1	46	40.2	47		موافق بشدة
60.7	230	00	00	30.0	3	50.0	12	70.2	153	53.0	62		موافق
10.0	38	50.0	5	30.0	3	29.2	7	7.3	16	6.0	7		محايد
2.4	9	00	00	40.0	4	12.5	3	9	2	00	00	غير موافق	
1.6	6	40.0	4	00	00	00	00	5	1	9	1	غير موافق بشدة	
100	380	100	10	100	10	100	24	100	218	100	117	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (70.2%) من أفراد عينة الدراسة موافقون على ان المؤسسة تقوم بإشراكهم في تحديد أهدافها ، ولكن رغم ذلك فهم موافقون على عدم شعورهم بانتماء لهذه المؤسسة ، ثم تليها نسبة (53.0%) من المبحوثين التي توافق بشدة على أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في تحديد أهدافها إلا انه رغم هذا فهم لا يشعرون بانتماء لهذه المؤسسة ، أما نسبة (50.0%) من المبحوثين فكانوا محايدين في رأيهم من كلا الاتجاهين ، ثم تليها نسبة (40.2%) من المبحوثين موافقين بشدة على أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في تحديد أهدافها وموافقون بشدة على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة، أما نسبة (40.0%) فكانت غير موافقة على ان المؤسسة تقوم بإشراكهم في تحديد أهدافها، لكنهم غير موافقين على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، بينما نلاحظ ان باقي النسب كانت مختلفة الاتجاه والرأي وكانت ذات قيم منخفضة في نفيها تارة وإثباتها تارة أخرى، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.55 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

ان عملية إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط هو أمر مرتبط بالدرجة الأولى بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين ، فمن خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ ان الإدارة تسعى إلى تحقيق جو يسوده التفاعل والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، حيث من خلال هذه النقطة يتم إعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في تحديد أهداف المؤسسة ، قصد جعلهم يشعرون بانتماء قوي وأهمية كبرى ، وأنهم محط اهتمام وتقدير من طرف الإدارة ، وهو الأمر الأهم الذي يعكس طبيعة الثقافة السائدة من خلال تفعيل ثقافة المشاركة في صنع القرار وجعل العامل جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية الإدارية التي تمثل هدف مهم في حياته الخاصة ، ويرى من خلالها ان أهداف المؤسسة ما هي إلا انعكاس لمشاركته في تقديم القرار المهم والسعي إلى صنعه وفق خبرته.

لكن من خلال هذا الجدول نلاحظ انه رغم تأكيد اغلب العاملين بالمؤسسة الصحية على إشراكهم في تحديد أهداف المؤسسة إلا أننا نلمس ان هناك نفي من قبلهم حول شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، إذا فالأمر يتعلق بعوامل أخرى، فهم ربما يرون أنفسهم يفتقدون لكثير من الأمور أو ربما لعدم تطبيق المؤسسة والأخذ بأرائهم التي يشاركون بها في صنع القرار ، فقد يحب الموظف مؤسستهم وعمله ويسعى لبذل طاقاته في خدمتها لكنه قد لا يشعر بانتماء قوي لها ، فالعوامل السيكولوجية يصعب تحديدها مادام الموظف في حد ذات قد يجهل سبب هذا الشعور رغم توفر كل الأمور التي يتطلع إليها من تحفيزات مادية ومعنوية واجر مناسب وعلوات...الخ.

ان هذا الأمر يتطلب وجود قيادة فعالة وناجحة تساعد على غرس أهم القيم الايجابية لضمان ولاء الموظف وحبه للمؤسسة ، فالقيادة الناجحة هي التي يتأثر صاحبها بأتباعه من خلال أساليب السيطرة وصنع القرار ومدى تشخيصه لأهم المواقف ، وتعزيز الثقة بين العاملين وتحقيق الانسجام بينهم ، والعمل على إشراكهم دائماً على تحديد أهداف المؤسسة

فهذه العملية تمكن من تفاعل الرئيس بالمرؤوسين ومن خلالها يتحقق مبدأ الالتزام ويتمكن الفرد العامل من الانجذاب نحو المؤسسة يعمل بها ، فحينما يرى الموظف بالمؤسسة الصحية أن هناك تطابق بين أهدافه وأهدافها ، وان ما حققته من تطور هو انعكاس لإشراكه في تحديد أهدافها فان ذلك سيزيد من مردوديته وترتفع لديه الروح المعنوية والقابلية للعمل والبقاء والاستمرار وبالتالي يزيد مستوى الولاء لديه ، فحسب ما لمسناه أن عملية إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة من شأنها أن تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية ، وكذلك يصبح للعاملين فكرة عامة تمكنهم من فهمهم لطبيعة وظائفهم ومهامهم الموكلة إليهم ودورهم المنوط بهم ، وهنا يصبح لديهم جاهزية أقوى لأداء وممارسة أعمال إضافية وتحمل أعباء جديدة ، فالاهتمام بالموارد البشري هو من أهم عوامل النجاح بالنسبة لأي مؤسسة فهذا الأمر من شأنه أن يزيد من تقدمها ، وكما وسبق وأشرنا إليه ، فان ذلك لا يتحقق إلا في ظل قيادة رشيدة تساعد على غرس القيم الايجابية التي ترسمها الثقافة التنظيمية للمؤسسة و ترسيخ دور ثقافة المشاركة في صنع القرار بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء ، وذلك من خلال تبادل المعلومات وتشجيع الاتصال وتفويض السلطة كلها عوامل مساعدة على النجاح والتقدم ، أما مسألة عدم الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة فهذا يتطلب مراعاة النقاط السابقة الذكر وإعادة النظر في دراسة السلوك الخاص بالموظفين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ولعل نفسية العامل وتغير الظروف تكمن وراء تغير المزاج وعدم ثبات سلوكه وفق ما تمليه عليه المنظومة القيمة لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني : أساليب صنع القرارات الإدارية بالمؤسسة.

الجدول رقم 30: الأسلوب المركزي في صناعة القرارات وعلاقته بعدم الشعور بالانتماء.

إتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية												عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3.7	14	33.3	2	4.0	1	1.4	4	10.9	5	14.3	2	موافق بشدة	
6.1	23	00	00	12.0	3	3.1	9	23.9	11	00	00	موافق	
7.4	28	16.7	1	8.0	2	6.6	19	10.9	5	7.1	1	محايد	
48.7	185	00	00	64.0	16	50.9	147	34.8	16	42.9	6	غير موافق	
34.2	130	50.0	3	12.0	3	38.1	110	19.6	9	35.7	5	غير موافق بشدة	
100	380	100	6	100	25	100	289	100	46	100	14	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (50.9%) من أفراد العينة محايدون فيما تعلق بإتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في صناعة القرار ، أما فيما يخص عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة فهم غير موافقون على ذلك ، ثم تليها نسبة (42.9%) من المبحوثين موافقين بشدة على إتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في صناعة القرارات ، لكنهم رغم ذلك غير موافقين على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، بينما نسبة (35.7%) موافقون بشدة على ان المؤسسة تتبع الأسلوب المركزي في صناعة القرارات الإدارية وفي نفس الوقت هم غير موافقون بشدة على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (34.8%) موافقون على وجود أسلوب مركزي متبع من قبل المؤسسة في صنع القرارات الإدارية لكنهم غير موافقون على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (12.0%) من المبحوثين غير موافقون على إتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية ، وما يتأكد

من خلال أنهم غير موافقتين بشدة على عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.16 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها في هذا الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين وإن اختلفت آرائهم واتجاهاتهم في مسألة إتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية ، فإنهم يؤكدون على شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ، حيث نجد أن هذه الاتجاهات تتغير بفعل العوامل التنظيمية والسلوكية للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط ، ذلك أن اتجاه العاملين بهذه المؤسسة تتمثل في السياق التنظيمي وأكثر تحديدا في العلاقات وأساليب الاتصال دون أن ننسى دور القيادة كأسلوب تنظيمي ، حيث أن الهياكل القائمة لا تخدم نسبة معتبرة من أفراد العينة خاصة فيما تعلق بالأسلوب المركزي وعملية صنع القرار، وذلك ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين عبروا عن رأيهم في أن التصور المركزي هو أساس صناعة القرار داخل المؤسسة ، حيث أن هذا الرأي يقودنا إلى استنتاج أن العلاقات الرسمية هي التي تسود داخل المؤسسة من منظور ما تتصوره هذه النسبة من المبحوثين ، فالأسلوب المركزي من شأنه أن يقلل من عملية الاتصال ويجعل منه ذو اتجاه واحد ، فالإدارة التي تمكن أفرادها من المساهمة في صناعة القرار فإن ذلك من شأنه أن يزيد من ولائهم وحبهم للمؤسسة وهو ما يسهل على المستويات العليا من الإدارة أداء مهامها وهذا الأمر يتعلق بالأسلوب المباشر والدقيق الذي يزيد من الفاعلية في الاتصال ، إذا فالأمر يتطلب لامركزية في التسيير والتي ترتبط بمبدأ تفويض السلطة وما هو ما يتصف به الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث أن ذلك يعطي مرونة أكثر لعمليات الاتصال قصد توطيد الارتباطات بين الوظائف والأقسام وتقوي العلاقات بين المنفذين ومستويات المسؤولية في الهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية ، فإتباع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط للأسلوب التشاركي في صناعة القرار أمر من شأنه أن يزيد من كسب الثقة والولاء للموظفين

الذين يسعون إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسة التي تبني أهدافها على الأساليب العقلانية في التسيير، وتزداد أهمية عملية صناعة القرارات واتخاذها مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها ، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغييرات متسارعة ومنافسة حادة وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة¹، ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى نقطة مهمة وهي ان أساس التقدم لأي مؤسسة ومعيار نجاحها يتوقف على مدى استخدامها لأسلوب التسيير المناسب الذي يتحدد وفقه نمط العلاقات والتفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة فالعلاقات الغير الرسمية من خلال ما يفرضه المستوى الإداري ودوره في إشراك العاملين في صناعة القرار من شأنه أن يحقق الاستقرار والرضا لهم ، ذلك ان العامل يطمح دائما نحو التقدم والتطور في الوظيفة ، فالأهداف الجماعية التي يشارك العاملون في تحقيقها هي انعكاس لمدى فاعلية صناعتهم للقرار ودورهم الأساسي من خلال بذل كل طاقاتهم المتمثلة في ما اكتسبوه من مهارات وخبرة منذ تواجدهم بالمؤسسة .

فالعمال بالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال تكريس مبدأ المشاركة في صناعة القرار دون اللجوء إلى الأسلوب المركزي، ما هو إلا انعكاس إلى توحيد الأهداف الفردية والجماعية ، فعلى إدارة المستشفى ان تسعى إلى الاهتمام بهذه الخطوة الهامة إذا ما أرادت ضمان ولاء موظفيها ، فحسب ما رأينا من معطيات سابقة فان اغلب المبحوثين يؤكدون شعورهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسة ، حتى وأن كان يسودها الطابع المركزي في التسيير وصناعة القرار ، وهذا يجعلنا نستنتج ان هناك عملية صنع القرار داخل المؤسسة إلا أنها بنسبة ضئيلة وضعيفة.

¹ زينب بن التركي، مرجع سابق، ص93.

الجدول رقم 31: التفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين وعلاقته بالافتخار بالمؤسسة.

وجود تفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين												الشعور بالافتخار عند التكلم عن المؤسسة مع الآخرين	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
32.4	123	00	00	25.0	1	15.4	4	26.6	55	45.7	63	موافق بشدة	
56.8	216	00	00	00	00	38.5	10	66.7	138	49.3	68	موافق	
7.9	30	40.0	2	25.0	1	38.5	10	5.3	11	4.3	6	محايد	
1.3	5	20.0	1	25.0	1	7.7	2	00	00	7	1	غير موافق	
1.6	6	40.0	2	25.0	1	0	0	1.4	3	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	5	100	4	100	26	100	207	100	138	المجموع	

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ ان نسبة (66.7%) من أفراد العينة موافقون على أن هناك تفاعل بينهم وبين الرئيس المباشر في العمل ، والأمر الذي يتأكد مع موافقتهم على الشعور بالافتخار حينما يتكلمون عن المؤسسة مع الآخرين، ثم تليها نسبة (49.3%) من المبحوثين موافقون بشدة على أن هناك تفاعل بين الرئيس المباشر والعمال ، وموافقون كذلك على الشعور بالافتخار حينما يتكلمون عن المؤسسة مع الآخرين ، ثم تليها نسبة (45.7%) من أفراد العينة موافقون بشدة على وجود تفاعل بين الرئيس المباشر والعمال ويتأكد ذلك مع نفس الاتجاه بموافقتهم بشدة لشعورهم بالافتخار حينما يتكلمون عن مؤسستهم مع الآخرين ، ثم تليها نسبة (38.5%) من المبحوثين محايدون فيما تعلق بوجود تفاعل بين الرئيس المباشر والعمال ، إلا أنهم موافقون على شعورهم بالفخر عندما يتكلمون مع الآخرين عن مؤسستهم ،بينما النسب الأخرى كانت مختلفة الاتجاه ومتقاربة فيما بينها ، وعندما قمنا

بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.55 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

إن الحديث عن المؤسسة وأهميتها بالنسبة للأفراد يتطلب فهم العلاقات السائدة والتي تتأكد من خلال الشعور الذي يتولد لدى العمال نظير حبهم ووفائهم للمؤسسة ، فالتفاعلات التي تحدث هي نتيجة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين أو حتى المرؤوسين مع بعضهم البعض فالعلاقات الداخلية قد تختلف فيما بينها منها ما هو صاعد أو نازل ، ايجابي أو سلبي .

فقد تواجه العاملين عدة صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم ، وهذا الأمر من شأنه ان يولد مشاكل وعراقيل ، فالمؤسسة الصحية على وجه خاص بالاغواط تتعامل مع مجموعة مختلفة من القوى البشرية العاملة ، والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها ، فكل موظف بالمؤسسة يختلف عن الآخرين في جوانب عديدة وهذا الأمر قد يولد خلا ومشاكل كثيرة في العمل وفي العلاقات السائدة ، فمعظم هذه المشاكل تحدث نتيجة لغياب التفاعل بين العمال وخاصة بين الرئيس المباشر والعاملين ، فهذا من شأنه أن يشعرهم بالحماس والحب إتجاه مؤسستهم ويجعلهم يفتخرون بها أمام الآخرين ، فالتفاعل بين الرئيس المباشر والمرؤوسين يمكن الأفراد العاملين من تلبية احتياجاتهم والتعبير عن رغباتهم وأفكارهم بكل حرية واستقلالية ، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تتميز بأنها تركز على إشباع حاجات العمال المتغيرة والمتجددة ، و مدى ترسيخ أساليب الاتصال بين مستويات الإدارة العليا والعمال ، فهذا أهم عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة ، فمن خلال تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا فإن ذلك يزيد من بقائهم واستمرارهم بالمؤسسة ، فكثيرا ما نجد أشخاصا يفتخرون بمؤسستهم التي ينتمون إليها ويشعرون بالحب والامتنان لهذه المؤسسة التي تهتم بهم وتقدرهم ، فهم لا يقبلون حتى أن تكون محل نقد أمامهم ، وهذا راجع لما توفره المؤسسة من مناخ تنظيمي ملائم ، وكذا العلاقة بين الرئيس

المباشر والعمال ، فالتفاعل الذي يحدث بين عمال المؤسسة الاستشفائية ورئيسهم المباشر يجعل منهم أفرادا يشعرون بالثقة ومحفرين من كل النواحي ، وهو ما يمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه نتيجة اهتمام المؤسسة بهم ، فالتأثير في سلوك الأفراد يزيد من تحقيق أهدافهم ، حيث يسعى الرئيس إلى جذب الأفراد واستمالتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وتكون هناك نوعا من التبعية لهم وإخلاصا اتجاه مؤسستهم دون أن ننكر دور القيادة البارزة في ذلك والتي تمكن العمال من جعلهم يفتخرون بمؤسستهم وعملهم الذي ينتمون إليه ، فيسعون بكل حماس ووفاء إلى أداء أحسن تزداد قدراتهم وتتطور مهاراتهم فأسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس المباشر مع مرؤوسيه من شأنه أن يولدا تفاعلا ايجابيا داخل المؤسسة ، فالإدارة لا يمكن لها بلوغ هذه الدرجة من التفاعل ما لم تتمكن من جعل الأفراد يشعرون بأهمية العلاقة بينهم وبين الرئيس المباشر، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها ، فارتفاع الروح المعنوية للأفراد يجعلهم يشعرون بالولاء للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينسجمون معه ، من خلال بث روح التعاون مع الرئيس المباشر ، والتي تعطي للعمال جانب من الحرية واكبر قدر من المشاركة في وضع خطط وأهداف المؤسسة.

ان الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالاغواط تتجسد من خلال ما تفرضه من قيم وعادات تجعل الأفراد يشعرون من خلالها برغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة ، وتغرس في نفوسهم حب المؤسسة والشعور بالافتخار حينما يتكلمون عنها مع الآخرين ، فهي صورة الولاء والانتماء التي تجعلهم يسخرون كافة جهودهم في خدمة أهداف المؤسسة ، وهو الدور الذي كان نتيجة العلاقة الايجابية بين الرئيس المباشر وعماله وتفاعله معهم .

المطلب الثالث: أهمية العمل ضمن فريق وعلاقة العامل بمؤسسته

الجدول رقم 32: شعور العامل انه ضمن فريق عمل ومدى تحلي المسؤولين بصفات أخلاقية.

سعي المسؤول إلى جعل الفرد يشعر انه ضمن فريق عمل												يتحلى أصحاب القرار بالمؤسسة بصفات أخلاقية	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
23.9	91	25.0	3	7.7	1	25.9	7	27.4	32	22.7	48		موافق بشدة
62.6	238	8.3	1	23.1	3	44.4	12	59.8	70	72.0	152		موافق
11.8	45	50.0	6	46.2	6	25.9	7	12.8	15	5.2	11		محايد
3	1	00	00	7.7	1	0	0	00	00	00	00	غير موافق	
1.3	5	16.7	2	15.4	2	3.7	1	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	12	100	13	100	27	100	117	100	211	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32) أن نسبة (72.0%) من العاملين من أفراد العينة موافقون بشدة على أن المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط يسعون إلى جعل الفرد يشعر أنه يعمل ضمن فريق عمل ، ويتأكد ذلك في موافقتهم على أن هؤلاء المسؤولين أصحاب القرار بالمؤسسة يتحلون بصفات أخلاقية ، ثم تليها نسبة (59.8%) من المبحوثين يوافقون على أن هناك سعي من قبل المسؤولين إلى جعل الفرد يشعر أنه ضمن فريق عمل، وهم في نفس الوقت موافقون على أن أصحاب القرار بالمؤسسة يتحلون بصفات أخلاقية ، ثم تليها نسبة (50.0%) من أفراد العينة الذين كانوا غير موافقين بشدة على سعي المسؤول إلى جعل الفرد يشعر انه يعمل ضمن فريق عمل ، وفي نفس الوقت هم محايدون في كون أصحاب القرار بالمؤسسة يتحلون بصفات أخلاقية ، أما نسبة (46.2%) فهم غير موافقون على سعي المسؤول من أجل جعل الأفراد يشعرون أنهم ضمن فريق عمل

ولكنهم محايدون فيما تعلق بتحلي أصحاب القرار بصفات أخلاقية داخل المؤسسة ، بينما كانت نسبة (44.4%) من العينة المختارة محايدون بخصوص سعي المسؤول إلى جعل الفرد يشعر انه ضمن فريق عمل ، إلا أنهم موافقون على تحلي أصحاب القرار بالمؤسسة بصفات أخلاقية ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.50 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

ان من أهم العناصر الفاعلة في أي مؤسسة بصفة عامة هي الأخلاق والتي تتشكل وفق القيم التي نشأ عليها الفرد ، والتي تمكنه من إبراز طاقاته ،مما يساعد على تحقيق نتائج مرضية ويحقق النجاح الذي تصبو إليه المؤسسة ، فوجود أخلاق عالية بالمؤسسة لاسيما ما يتحلى به أصحاب القرار ، أمر يساهم في ضمان الاستقرار وبعث الثقة للموظفين فالمسؤول الناجح هو الذي يسعى إلى جعل الموظفين يشعرون أنهم ضمن فريق عمل وهو ما لمسناه من خلال النسبة الكبيرة التي كانت تؤيد ذلك ،وهو انعكاس للأخلاق العالية التي يتحلى بها أصحاب القرار ، فحينما يشعر العامل انه ضمن فريق عمل ذلك يعني إيمانه المطلق بوجود جماعة عمل تمكنه من بلوغ ما يطمح إليه ،فالأهداف التي يسعى وراءها فريق العمل تتميز بالوضوح إذ ان العامل يسهل عليه فهمها لأنه يجد ان ذلك انعكاس لهدفه مادامت المصلحة العامة هي التي تحدد ذلك ، فقد نجد بعض أفراد الفريق يطمحون إلى بلوغ بعض الأهداف الشخصية ، إلا ان وجودهم ضمن الفريق هو الذي يجعلهم يفكرون في تحقيق أهداف الجماعة ، وهنا يظهر دور المسؤول المباشر في سعيه نحو إيجاد أفضل السبل التي تمكن من تحقيق الاستقرار والانسجام لدى فريق العمل الذي ينتمي إليه العامل ، فشعور الفرد انه ضمن فريق عمل جيد ما هو إلا انعكاس لجهد المسؤول في تحقيق ذلك ، وهو الأمر الذي يساهم في جعل الموظف يسخر كافة إمكانياته وجهوده من اجل خدمة

المؤسسة ، وبالتالي يجد نفسه أمام بيئة تسمح له بالإبداع وتقديم أفضل الحلول والطرق الابتكارية جراء انسجامه وتواجهه مع فريق عمل مميز .

ويمكن القول ان أصحاب القرار بالمؤسسة الصحية مجال الدراسة وحسب ما صرح به المبحوثين يتحلون بصفات أخلاقية ، فالأخلاق اليوم لاسيما في منظمات الأعمال أصبحت احد أهم عوامل النجاح والتقدم ،فهي ترتبط بالضوابط السلوكية للإنسان وتمكن من معرفة جوانب الصواب والخطأ في ذلك ،فحينما يتحلى المسؤولون بمجموعة القيم والمبادئ التي تتشكل وفق الثقافة الداخلية للمؤسسة ، فان ذلك سيساعد على تقبل باقي الأفراد لفكرة الالتزام نحو ما يخدم المؤسسة وما يساعد على فهم سلوكهم وتوقع النتائج المرضية منهم ، وأحيانا فان ضغوط العمل الخارجية وما تفرضه البيئة يجعل المؤسسة تواجه سلوكيات غير مرغوب فيها ولا تتوافق مع أخلاقيات المهنة والعمل ،فعلى إدارة المستشفى ومن هذا المنظور ان تسعى إلى الحفاظ على وحدة المؤسسة ووحدة العمال لاسيما جعلهم ينسجمون في العمل ضمن فريق عملهم ، وما لاحظناه من خلال هذه الدراسة والتي تبين ان دور هذا الفريق يزيد من شعورهم بالالتزام والانتماء لهذه المؤسسة ، فالنقطة الفاعلة هنا تكمن في أصحاب القرار وما يتحلون به من صفات أخلاقية تمكنهم من غرس أهم القيم التي تجعل من العاملين يشعرون أنهم ضمن فريق عمل يسوده الاحترام والثقة والتعاون والدعم بين أعضائه ،حيث يشعر أفرادها ان تبادل المعلومات يكون بطريقة سهلة وواضحة.

الجدول رقم 33: غياب المعلومات لصنع القرار و عدم وجود بديل آخر لتغيير العمل.

عدم توفر المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية												ليس هناك بديل آخر لتغيير العمل من هذه المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
18.2	69	27.3	12	14.7	14	17.2	35	11.1	3	45.5	5		موافق بشدة
48.2	183	43.2	19	45.3	43	48.8	99	59.3	16	54.5	6		موافق
24.7	94	13.6	6	25.3	24	27.6	56	29.6	8	00	00		محايد
6.3	24	4.5	2	12.6	12	4.9	10	00	00	00	00	غير موافق	
2.6	10	11.4	5	2.1	2	1.5	3	00	00	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	44	100	95	100	203	100	27	100	11	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (59.3%) من أفراد العينة موافقون على عدم وجود معلومات كافية لصنع القرارات الإدارية وهو ما يؤكد في نفس الوقت موافقتهم لعدم توفر بديل آخر لتغيير العمل بالمؤسسة ، ثم تليها نسبة (54.5%) موافقون بشدة على غياب المعلومات التي تمكنهم من صنع القرارات الإدارية وفي نفس الوقت يوافقون على عدم توفر البديل لتغيير العمل من المؤسسة ، ثم تليها نسبة (48.8%) من المبحوثين محايدون بخصوص عدم توفر المعلومات الممكنة لصنع القرارات الإدارية ، ولكنهم موافقون فيما تعلق بعدم وجود بديل آخر لتغيير العمل بالمؤسسة الحالية ، في حين كانت نسبة (43.2%) من العينة المختارة غير موافقون بشدة على عدم وجود معلومات لازمة لصنع القرارات الإدارية ، في حين أنهم موافقون على رغبتهم في تغيير المؤسسة ولكنهم لا يجدون بديلا لذلك ، أما النسب الأخرى فقد جاءت مختلفة وبقيم منخفضة ، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط

بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.13 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

كثيرا ما نجد تساؤلات حول كيفية جعل العامل بالمؤسسة يشعر برغبة في البقاء وتحقيق الاستقرار الوظيفي لديه، ورغم سعي الكثير من منظمات الأعمال اليوم إلى توفير كافة الظروف من تحفيزات و تحقيق الرضا الذي يطمح إليه الموظف ، إلا أننا نلاحظ ان هناك من المؤسسات يسعى موظفوها إلى التغيير والسعي وراء عمل آخر ، حتى وان كان اقل ربما من ما يوفره العمل الحالي لهم ، هي أسئلة ونقاط تستدعي الوقوف عندها خاصة على مستوى أصحاب السلطة والقائمين على شؤون الإدارة والذين يملكون زمام التغيير بالمؤسسة.

أما ما لمسناه من خلال دراستنا هذه بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيلة بالاغواط هو اختلاف الرؤى والاتجاهات من حيث ما صرح به المبحوثين ، فتارة نجد أفراد العينة من يقرون بعدم وجود المعلومات اللازمة لصنع القرارات و يرغبون في ترك المؤسسة ولكنهم لا يجدون بديلا لذلك ، وتارة أخرى نجد ان هناك من يقر بتوفر المعلومات اللازمة لصنع القرار لكن رغم ذلك لديهم رغبة قوية في تغيير العمل بالمؤسسة ان وجدوا بديلا لذلك وأحيانا نلاحظ العكس وهو ما بينته النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه لرأي المبحوثين.

لاشك أن من بين أهم عوامل التقدم والنجاح لأي مؤسسة هو مدى فعالية صنع القرار سواء بصفة فردية أو جماعية ، فالهدف من ذلك هو التوصل إلى حل مناسبة للمشكلات التي تواجه المؤسسة والعراقيل التي من شأنها ان تؤثر على استقرار والسير الحسن للمؤسسة، لكن حينما يجد الأفراد ان هذه البيئة التي ينتمون إليها تمكنهم من المشاركة في صنع القرار وذلك لعدم غياب المعلومات اللازمة لتمكينهم من هذه العملية ، فان ذلك من شأنه ان يزيد من شعورهم وحبهم لعملهم ، فرغبة الفرد ان يتفاعل عقليا ووجدانيا مع

الجماعة وان هناك رأياً مشتركاً و أسلوباً تشاورياً ، حيث يتمكن من خلاله تسخير كافة طاقاته الممكنة وتعبئة جهوده التي من شأنها ان تحقق أهداف المؤسسة التي تم رسمها والتخطيط لها بصفة جماعية ، فصناعة القرار مهما كان نوعه وصفته لا بد من يكون قرار هادفاً ولا يخرج عن نطاق السياسة العامة للمؤسسة ، وان يكون هذا القرار متماشياً مع رأي الجماعة أي ما تفرضه الأغلبية والمصلحة العامة وفق الإجراءات الإدارية المتبعة ، ولقد سبق وأشرنا في الجانب النظري إلى أهمية المشاركة في صناعة القرارات التي تحدث داخل المؤسسة فمن بين ذلك نجد ان الإحاطة الواسعة للعمال حول ما يحدث من مشكلات التنظيم ، وشعورهم بان آرائهم محل تقدير واهتمام ، وهو الأمر الذي سيعزز شعورهم بالرضا عن العمل ويزيد من ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء ، وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

وعليه فان توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرارات بمختلف أشكالها هو أمر من شأنه أن يقوي العلاقة بين العامل والمؤسسة ويولد لديه الشعور بالبقاء وعدم بالبحث عن بديل آخر أو التفكير في التخلي عن المؤسسة لأي سبب من الأسباب...، فمسألة الرضا هي أهم ما يطمح إليه الفرد بصفته عضواً فعالاً في المؤسسة ، فحينما يجد ان ما يحققه من انجاز وتطور في العمل ما هو إلا انعكاس لجهده وأهدافه التي تم إشراكه في تحقيقها ، فان ذلك سيزيد من إمكانية بقائه واستمراره بالمؤسسة ، فالاستفادة من خبرات وتجارب العمال هو انعكاس لمدى قوة الثقافة التنظيمية السائدة بإدارة المؤسسة الصحية التي تجعل من الفرد محل اهتمام وتقدير عبر إشراكه في صنع القرار وفق ما يخدم المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة الرئيس بالمرؤوسين

الجدول رقم 34: مشاركة الفرد في تسيير المؤسسة وحرصه على الاستمرار والبقاء فيها.

المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي												لا بد من الحرص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			موافق بشدة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
20.5	78	00	00	00	00	15.5	9	18.1	23	24.3	46		موافق بشدة
34.2	130	00	00	20.0	1	24.1	14	30.7	39	40.2	76		موافق
37.4	142	00	00	20.0	1	44.8	26	44.1	56	31.2	59		محايد
5.5	21	100	1	20.0	1	12.1	7	4.7	6	3.2	6		غير موافق
2.4	9	00	00	40.0	2	3.4	2	2.4	3	1.1	2	غير موافق بشدة	
100	380	100	1	100	5	100	58	100	127	100	189	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان نسبة (44.8%) من أفراد العينة محايدون فيما إذا كانت المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي ، وهم في نفس الوقت محايدون بشأن الحرص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة، ثم تليها نسبة (44.1%) من المبحوثين موافقون على ان المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي لكنهم محايدون اتجاه حرصهم على الاستمرار والبقاء بالمؤسسة ثم تليها نسبة (40.2%) من أفراد العينة موافقون بشدة على مشاركتهم في تسيير المؤسسة ، والأمر الذي يتأكد من خلال موافقتهم على انه لا بد من الحرص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة ، أما نسبة (40.0%) من المبحوثين فقد كانوا غير موافقين على ان المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي ، وهي النسبة التي تتقاطع مع عدم موافقتهم بشدة على الحرص من اجل البقاء والاستمرار في المؤسسة، أما فما تعلق ببقية النسب فكانت بقيم منخفضة ومتقاربة

، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.24 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

تعتبر عملية المشاركة في تسيير المؤسسة عاملا مهما لضمان الاستقرار الوظيفي، فهذا الأمر من شأنه أن يمكن إدارة المؤسسة مجال الدراسة من سد حاجيات العمال وتلبية رغباتهم ، وبالتالي ستزداد قدراتهم وتنمو مهاراتهم وسيشعرون مع الوقت ان لهم جزءا كبيرا من المهام والمسؤوليات عليهم تحملها اتجاه الإدارة التي أولتهم ثقة كبيرة واهتمام، من خلال إشراكهم في شؤون المؤسسة من اجل خدمتها وضمان الاستقرار الوظيفي ، فإذا أخذنا هذه العوامل من منظور الخدمة والتطور ، فيمكن القول أن المشاركة في تسيير المؤسسة تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي من جهة ، ومن جهة أخرى سيبعث في نفوس الأفراد حب الانتماء والولاء مما يجعلهم حريصين على البقاء والاستمرار بالمؤسسة ، وسيجعلهم ذلك أيضا يبذلون أقصى جهد لتحقيق الأهداف المسطرة وتطبيق القرارات التي تم المشاركة في صنعها ، وهو ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ، ويجعلهم ذلك يتفانون في أداء أعمالهم ويخلصون في خدمة أهداف المؤسسة وبالتالي تقوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، فالمشاركة في تسيير المؤسسة يتيح للأفراد العاملين تحقيق حاجات عدة لاسيما الاجتماعية منها كالصداقة والروابط الاجتماعية ، وذلك نتيجة لزيادة احتكاك العاملين مع بعضهم البعض وتواصلهم مع الإدارة وهو الأمر الذي لاحظناه في المؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة ، حيث ان المشاركة تعتبر حافزا ايجابيا مهما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، وينمي مشاعر الانتماء داخل أفرادها مما يؤدي إلى الحفاظ عليها و تحقيق أهدافها خدمة للفرد وللتنظيم.

ان حرص الأفراد على بقائهم واستمرارهم بالمؤسسة يرتبط بمدى سعي الإدارة إلى الاهتمام بالعاملين من خلال مشاركتهم في تسيير المؤسسة لاسيما الأفراد الذي يتمتعون بقدرات ومؤهلات تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في ضمان تطور ونجاح

المؤسسة واستقرارها ،فعملية تبادل الرأي والقرارات قبل صناعتها واتخاذها تمكن من معرفة مدى التعاون والالتزام العامل اتجاه تحقيق هدف المؤسسة، فمن بين أهم مميزات المشاركة في شؤون المؤسسة هو مبدأ القرار المشترك حيث نجد ان الحل هو نتيجة اشتراك جهود الأفراد وتوزيع المسؤولية فيما بينهم ، والذي يعتبر مؤشرا على نجاح روح العمل الجماعي المشترك الذي يولد قرارات مشتركة بين أفراد الجماعة.

فهذا المبدأ من شأنه أن يقوي العلاقة بين أفراد التنظيم ويزيد من درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية ، حيث تظهر نتائجه الايجابية من خلال الجودة في العمل وخدمة المرضى فهي الوظيفة التي تعنى بها إدارة المستشفى ، فلا طالما عرف قطاع الصحة تغيرات ومشاكل مست مختلف مجالاته ، لكننا لاحظنا في الآونة الأخيرة ومن خلال دراستنا هذه تحسنا وتطورا ملحوظا لاسيما من حيث السعي إلى خدمة المريض والاهتمام به ومدى تقيد أفراد المؤسسة بالتعليمات والإجراءات الإدارية المتبعة و ما تعلق منها بالنظام الداخلي ، فالثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي جعل منها جعل المريض في مقدمة الاهتمامات، وهو الأمر الذي يمكن من جعل المؤسسة تحافظ على سمعتها وتحقيق أهدافها المطلوبة.

الجدول رقم 35: تدخل الرؤساء في أعمال المرؤوسين ومدى الاختلاف في قيم المؤسسة.

تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين												تعتقد ان قيمك تتعارض مع قيم المؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3.7	14	00	00	2.9	1	3.2	6	4.5	5	7.1	2		موافق بشدة
5.3	20	10.0	2	00	00	3.2	6	8.1	9	10.7	3		موافق
8.2	31	20.0	4	8.6	3	7.5	14	8.1	9	3.6	1		محايد
46.6	177	20.0	4	57.1	20	43.5	81	55.9	62	35.7	10		غير موافق
36.3	138	50.0	10	31.4	11	42.5	79	23.4	26	42.9	12	غير موافق بشدة	
100	380	100	20	100	35	100	186	100	111	100	28	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة (57.1%) من أفراد العينة غير موافقون على أن هناك تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين وهو الأمر الذي يتأكد من خلال عدم موافقتهم لوجود تعارض بين قيمهم وقيم المؤسسة ، ثم تليها نسبة (55.9%) من المبحوثين موافقون على وجود تدخل للرؤساء في أعمال المرؤوسين في حين أنهم غير موافقون على ان قيمهم تتعارض مع قيم المؤسسة ، ثم تليها نسبة (50.0%) من أفراد العينة غير موافقون بشدة على ان هناك تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين، وتتقاطع هذه الفكرة مع عدم موافقتهم بشدة على ان هناك تعارض بين قيمهم وقم المؤسسة، أما نسبة (43.5%) من المبحوثين فهم محايدون بخصوص وجود تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين ، وفي نفس الوقت نجد أنهم غير موافقون على ان هناك تعارضا بين قيمهم وقيم المؤسسة ،ثم تليها نسبة (29.9%) من العينة المختارة موافقون بشدة على وجود تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين ،في حين أنهم غير موافقون بشدة حول التعارض بين قيمهم وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها ...، وعندما قمنا بحساب معامل

الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.08 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول، ذلك ان القيم تعد من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي ، حيث ان مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن ان يتعامل معها الفرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد¹.

فالقيم السائدة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة الاغواط هي المحدد والمكون الذي يجعل من أفراد المجموعة متماسكين فيما بينهم إذ ان العلاقة السائدة تجعلهم يحترمون الروابط التي تجمعهم ويسعون إلى تحقيق قيم المؤسسة ، فحينما يجد الفرد ان هذه القيم التي يتحلى بها هي انعكاس لقيم المؤسسة ولا يوجد تعارض بينهما ، فان ذلك من شأنه ان يزيد من ولائه واحترامه للمؤسسة ، كذلك لا يمكن إغفال الدور الفعال الذي يمارسه الرئيس اتجاه المرؤوسين ، فحينما يشعر العامل باهتمام رئيسه في العمل وانه محط تقدير فسيعزيز ذلك من مهاراته في العمل ،فوظيفة الإشراف التي يمارسها الرئيس من خلال تحفيز العمال وفتح المجال أمامهم للإبداع والابتكار ، وإعطائهم مجال واسع من الحرية في التصرف ، دون ضغوطات أو التدخل المستمر في أعمالهم قصد إرباكهم أو تتبع الأخطاء من اجل تطبيق العقاب لا من اجل تصحيحها ، هذه الأمور من شأنها ان تساهم بشكل أو بآخر في زعزعة الثقة لدى العمال ، وبالتالي فالدور الأساسي للرئيس هو السعي إلى مساعدة وتحفيز موظفيه على العمل ، دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة ، وقد رأينا ذلك من خلال رأي المبحوثين حول نفيهم لفكرة التدخل المستمر للرئيس في أعمال المرؤوسين ، وهذا ما يؤكد السياسة الحسنة للإشراف الذي يمارس من قبل الرؤساء اتجاه مرؤوسيه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ذلك انه كلما قلت الضغوط والممارسات البيروقراطية

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص125.

والتصرفات السلبية فسيؤدي حتما إلى الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة ، فالمؤسسة الصحية الاستشفائية مجال دراستنا هذه يمكن القول أنها تسعى إلى تفعيل القيم الحسنة وبنائها في الأفراد ، وذلك من خلال تحقيق الانسجام داخل المؤسسة فالروابط الأخوية ووجود فريق عمل زملائهم ، والإشراف الحسن للرئيس ودوره في الحفاظ على مرؤوسيه ، كل هذه القيم الناجحة والفعالة والتي تجعل من الفرد يشعر انه لا يوجد تعارض بين قيمه وقيم المؤسسة فهي تنشأ مع الموظف وتتطور معه ويتمسك ويلتزم بها عبر الزمن فتؤثر في سلوكه ، إلا ان طريقة الالتزام بهذه القيم تختلف من مجتمع إلى آخر .

ان دور الرئيس المباشر في تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة هو أمر مرتبط بمدى تمتعه بقدرات ومهارات قيادية عالية وأسلوب إشراف حسن يمكن من فهم ما تطمح إليه كل عناصر المؤسسة ، فتحقيق التوافق بين السلوك المطلوب والسلوك المتوقع هو أمر من الصعوبة بمكان تحقيقه ما لم يكن هناك دراية وحنكة في التسيير ، فإذا كان أسلوب الإشراف المتبع ايجابيا ويخدم كل الأطراف فان ذلك يمكن من الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وأهداف الجماعة من جهة أخرى ، فتمتع الرئيس بصفات حسنة وتفكير قيادي ناجح سيجعل منه محط اهتمام وتقدير من المرؤوسين ، وزيادة اقتناعهم بمكانته ودوره البارز في خدمتهم وخدمة أهداف المؤسسة .

يمكن القول ان ما لمسناه من خلال دراستنا لهذا الجانب المتعلق بمسألة القيم السائدة بالمؤسسة ومدى تعارضها مع قيم الأفراد ، وكذلك الدور الهام الذي يمارسه الرئيس على مرؤوسيه من خلال التدخل المستمر في أعمال مرؤوسيه والنتيجة المتوقعة من ذلك ، فإن هذا يقودنا إلى فكرة مفادها أنه كلما شعر العمال بعدم الضغط من قبل رؤسائهم خاصة في حرية ممارستهم لأعمالهم المطلوبة منهم ، فإن ذلك سيجعل منهم أكثر تمسكا بقيم المؤسسة وسيرون توافقا بين قيمهم والقيم السائدة بالمؤسسة، وهنا سيزيد مستوى ولائهم نتيجة هذه الرابطة المتينة لاسيما بين الجماعة ، وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية بان قوة وشخصية الفرد تكمن في دور الجماعة التي ينتمي إليها ومدى قوتها ومكانتها في المجتمع.

المطلب الخامس: أثر الحوافز على ولاء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 36: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين												عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة	
المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3.7	14	7.4	2	7.1	3	1.5	4	8.8	3	18.2	2		موافق بشدة
6.1	23	3.7	1	7.1	3	2.3	6	23.5	8	45.5	5		موافق
7.4	28	18.5	5	2.4	1	3.0	8	35.3	12	18.2	2		محايد
48.7	185	29.6	8	47.6	20	54.9	146	26.5	9	18.2	2	غير موافق	
34.2	130	40.7	11	35.7	15	38.3	102	5.9	2	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	27	100	42	100	266	100	34	100	11	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة (54.9%) من أفراد العينة محايدون فيما يخص سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، ولكنهم غير موافقين لعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (47.6%) من أفراد العينة غير موافقين على أن هناك سيطرة للنمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وهم كذلك غير موافقون على عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، أما نسبة (45.5%) من المبحوثين كانوا موافقون على ان هناك سيطرة للنمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، حيث تتقاطع هذه الفكرة مع موافقتهم لعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (40.7%) من أفراد العينة غير موافقين بشدة على سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وكذلك هم غير موافقون بشدة على فكرة عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، في حين كانت نسبة (38.3%) من المبحوثين محايدين اتجاه فكرة سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين

الرئيس والمرؤوسين ، ولكنهم غير موافقين بشدة لفكرة عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ، ثم تليها نسبة (35.3%) من أفراد العينة موافقون على ان العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين يسودها النمط الرسمي ، إلا أنهم محايدون فيما يتعلق بعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهو الأمر الذي ربما يعكس توجهات المبحوثين المختلفة، وعندما قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.25 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

لقد تطرقنا فيما سبق إلى مدى شعور الأفراد العاملين بالانتماء للمؤسسة حيث لاحظنا تأييدا من خلال النسب المؤكدة لذلك ومدى حبهم للمؤسسة التي يعملون بها ، فحينما تعمدا طرح التساؤل لعدم شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة ، كان الهدف من ذلك معرفة قوة الاتجاه ومدى تأكيده أو نفيه لهذه الفكرة ، فوجدنا أن هناك نفيا لأغلب أفراد العينة حول عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وهذا دليل على قوة العلاقة لهذه الفئة اتجاه بيئة العمل التي ينتمون إليها حيث يتولد لديهم شعور الحب والولاء اتجاه هذه المؤسسة.

ومن خلال هذا الجدول فقد أكدت اغلب النسب ان هناك شعورا بالانتماء للموظفين على مستوى المؤسسة الإستشفائية مجال الدراسة إذ ابدوا تأكيدهم من خلال شعورهم بالانتماء لها فمن أهم النقاط التي تحفز العاملين على ذلك هو اهتمام الرئيس المباشر بهم ، وقد تطرقنا إلى ذلك سابقا أيضا إلى معاملة الرئيس للمرؤوسين ، ولكننا في هذا الصدد أكدنا على طرح فكرة مهمة وهي إذا كان هناك سيطرة للنمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والهدف من ذلك هو تأكيد قوة وصحة ما تم التوصل إليه سابقا ، وربطه بمدى شعور العمال بالولاء للمؤسسة ، وبالتالي معرفة مستوى الولاء التنظيمي لهم من خلال ربط ذلك بطبيعة العلاقة السائدة بينهما في هذا المجال.

دائما ما كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي من أهم معايير القياس لمستوى التطور والنجاح لأي مؤسسة ، ولطالما كان أصحاب العمل يهربون بعيدا تجنباً للتواصل مع

موظفيهم حيث يرسمون حاجزا بينهم وبين مرؤوسيهـم ، ويعمدون إلى سيادة النمط الرسمي في علاقتهم مع مرؤوسيهـم ، وبالتالي فإن تلك العلاقة قد تؤدي إلى شعور الموظف بالتهميش وانه مجرد آلة نتيجة غياب البعد الإنساني في ذلك ، فعدم وجود ما يحفز العامل من اهتمام وتقدير من قبل رئيسه سيجعله يشعر بالإهمال وعدم الانتماء لهذه المؤسسة التي أفنى جهوده في خدمتها ، فالتواصل الجيد بين الرئيس والمرؤوسين سيولد الثقة بينهما ،ويمكنهم من طرح انشغالاتهم والاستماع إليهم دون أي رسميات أو حاجز ، فالوعي الذي يتحلى به الرئيس سيمكنه من إتاحة جميع الفرص أمام موظفيه ويرسخ في أذهانهم أنهم احد أهم الأصول التي تبنى عليها المؤسسة ،مما يمكنهم من الشعور بالانتماء والالتزام بأهداف المؤسسة والولاء لها وهو ما يؤكد على ان هناك نمطا ثقافيا قد تشكل وفق هذه الآلية المعتمدة من قبل الرئيس الذي أزال الحاجز بينه وبين مرؤوسيه وكذا النمط الرسمي السائد في علاقته بهم ، فالبعد الإنساني في عملية الاتصال الايجابي بين الرئيس والمرؤوسين هو دلالة على قوة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط والتي تبين لنا من خلال هذه الدراسة ان اغلب عمالها لديهم شعور بالانتماء لها ، وذلك من خلال نفي اغلب العمال لفكرة عدم شعورهم بالانتماء ، وهو تساؤل طرح كان الهدف منه معرفة مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المؤسسة مجال دراستنا هذه.

الجدول رقم 37: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء وعدم ترك المؤسسة.

وجود حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة												ستضطرب حياتك إذا فكرت في ترك هذه المؤسسة	
المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
10.5	40	66.7	4	16.7	1	13.3	2	18.4	16	6.4	17		موافق بشدة
28.4	108	16.7	1	16.7	1	13.3	2	11.5	10	35.3	94		موافق
54.5	207	00	00	16.7	1	26.7	4	60.0	53	56.0	149		محايد
4.7	18	00	00	33.3	2	40.0	6	4.6	4	2.3	6	غير موافق	
1.8	7	16.7	1	16.7	1	6.7	1	4.6	4	00	00	غير موافق بشدة	
100	380	100	6	100	6	100	15	100	87	100	266	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (60.0%) من أفراد العينة موافقون على أن وجود الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة ، وهم في نفس الوقت محايدون فيما إذا كانت ستضطرب حياتهم إذا فكروا في ترك المؤسسة ، وهذا ما أكدته النسبة التي تليها والمقدرة بـ (56.0%) حيث كانت موافقة بشدة على ان وجود الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة وهو الأمر الذي تتقاطع معه فكرة كونهم محايدون بخصوص ان حياتهم ستضطرب إذا فكروا في ترك هذه المؤسسة ،ثم تليها نسبة (40.0%) من المبحوثين محايدون لكون وجود الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة ، إلا أنهم غير موافقون على ان حياتهم ستضطرب إذا فكروا في ترك المؤسسة، أما نسبة (33.3%) من أفراد العينة المختارة غير موافقون على ان وجود الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة ، وهو ما يتأكد مع عدم موافقتهم لفكرة ان حياتهم ستضطرب إذا أرادوا ترك المؤسسة، وعندما قمنا بحساب معامل

الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 وجدنا قيمته تساوي 0.10 وهذه القيمة اكبر من مستوى الدلالة وبالتالي توجد علاقة بين متغيري هذا الجدول.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا ان هناك اختلاف في تصور المبحوثين اتجاه الأسئلة الموجهة إليهم ، فمثلا أحيانا نجد ان هناك من يؤيد فكرة دور الحوافز المادية والمعنوية اتجاه شعور العامل بالولاء للمؤسسة ، ولكن يعتبر ان حياته لن تضطرب إذا فكر في ترك هذه المؤسسة ، وأحيانا نجد العكس في إجابات بعض المبحوثين وهو ما أكدته النسب السابقة ، فهذا الاختلاف يعود ربما إلى رغبة العامل وما يسعى إلى تحقيقه ، فقد يكون لوجود الحوافز وتوفيرها اثر على حياة العامل المهنية وضمان استقراره وبقائه بالمؤسسة وشعوره بالولاء ، وقد يكون العكس رغم توفر كل الأشياء التي يسعى العامل إلى بلوغها ، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط تسعى إلى تحقيق أهم نقطة وهو ما يعرف بالفاعلية وهذا لا يتحقق إلا من خلال فاعلية الأفراد أنفسهم ، لذا فشعور العامل بالولاء للمؤسسة نتيجة للحوافز المقدمة إليه هو احد أهم مقومات النجاح للمؤسسة ، فشعور الموظف بالارتياح أثناء أدائه لمهامه ومدى رضاه عن وظيفته ، سيؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى شعوره بالولاء للمؤسسة التي تسعى دائما إلى تحقيق رغباته وتلبية كل حاجاته المتعددة، وسبق وان اشرنا إلى أهم حاجات الفرد التي يسعى إلى تحقيقها من خلال المقاربة السوسولوجية للدراسة حيث تطرقنا إلى نظرية الحاجات والتي صنف فيها ماسلو أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بالتسلسل وهو ما يمكنه من الشعور بالرضا والولاء نتيجة تحقيقه لأهم الحاجات التي يطمح إليها.

فما يمكن قوله ان المؤسسة العمومية الاستشفائية "إحميدة بن عجيلة" بالاغواط تسعى إلى تحقيق أهداف عمالها وهذا كي يشعروا بالارتياح أثناء أداء مهامهم ، فلا يخفى على احد ان أهم وظيفة تعنى بها المؤسسة بصفة عامة هي خدمة وراحة المريض ، فهذه المؤسسة لها سمعتها الخاصة بالولاية ويقصدها المرضى من مختلف المناطق ، لذا فلكي

تقدم خدمات أفضل للمريض لابد عليها ان تركز على إعداد الموظف الملائم والمثالي لكي يكون في مستوى الخدمة المناسبة لراحة المرضى وهذا حفاظا على سمعة المؤسسة ، فالمريض يحتاج إلى المعاملة الحسنة والاعتناء به وهذا الأمر يتطلب أخلاقا مهنية وضميرا إنسانيا ، وهنا يمكن دور المؤسسة الايجابي حينما تتمكن من توفير كافة المتطلبات والاحتياجات التي تمكن الموظف من أداء مهامه ، عبر تقديم أهم الخدمات التي يمكن ان تحفزه وتشعره بالانتماء والولاء لها عوض التفكير في تركها أو إهماله لمكان عمله، مما يؤثر على مكانتها من جهة وعلى صحة المريض من جهة أخرى.

ان المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة له دور ايجابي كبير لا سيما بين جماعات العمل التي تبحث عن الاستقرار الوظيفي ، فأحيانا توفر الحافز المادي كالأجر ، قد لا يكفي لتحفيز العامل وشعوره بالولاء اتجاه مؤسسته ، وإنما قد يتعداه إلى عوامل أخرى كالعلاقات المتبادلة بين أفراد المؤسسة ، فشبكة العلاقات التي تظهر نتيجة قوة العلاقة مع جماعة العمل تمكن من تفعيل الجانب النفسي الذي يؤدي إلى الإحساس بالطمأنينة والأمان نتيجة قوة الجماعة التي ينتمي إليها ، وهو ما ذهبت إليه نظرية العلاقات الإنسانية في تأكيدها على الجانب الإنساني ودوره في شعور الفرد بالقدرة على العطاء وبذل المزيد نتيجة علاقته بزملاء العمل ، فالحافز لابد ان يتبع الحافز المعنوي الذي سيؤدي بالفرد إلى الشعور بالولاء حتما لهذه المؤسسة وسيبقى حينها ان حياته ستضطرب إذا فكر في تركها وهو ما اشرنا إليه سابقا في هذا الجدول من خلال متغيرات الدراسة.

استنتاج الفرضية الثالثة:

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية أساس نجاح المؤسسة وضمان بقائها ، فالمؤسسة التي تمكن من غرس القيم الايجابية والتي تساهم في ضمان بقاء أفرادها ومن خلال مشاركتهم في صناعة القرار ، هي مؤسسة بإمكانها ان تتطور وفق ما ترسمه من إستراتيجية الثقافة الخاصة بها ، فإلى جانب التشجيع على الإبداع والتحفيز يمكن للمشاركة في صناعة القرار ان تجعل العمال يستقرون بالمؤسسة ، ومن خلال الفرضية الثالثة التي حاولنا ان نثبت فيها صحة ثقافة المشاركة في صناعة القرار في التأثير على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة.

فمن خلال الجدول رقم (28) نجد ان نسبة (61.8%) تؤكد ان المؤسسة تقوم بأخذ آرائهم واقتراحاتهم ويتم أيضا إشراكهم في صناعة القرار، وبالتالي يشعرون بأهميتهم وقيمتهم وهو ما يجعلهم على استعداد لتقديم جهد مضاعف في سبيل تطور المؤسسة.

وهو الأمر الذي تؤكد ذلك نسبة (70.2%) من الجدول رقم (29) المبحوثين إذ يرون ان المؤسسة تقوم بإشراكهم في تحديد أهدافها وهو ما يؤكد مشاركتهم في صناعة القرار .

بينما نسبة (40.7%) من الجدول رقم (31) فتؤكد على عدم سيادة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وكذلك نفهم لفكرة عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة، أي ان لهم شعورا قويا وايجابيا اتجاه المؤسسة.

وفي الجدول رقم (34) فنسبة (44.1%) من المبحوثين يؤكدون على ان المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي ، ما يجعلهم يشعرون بالحب والانتماء للمؤسسة.

وفي سؤال آخر من الجدول رقم (35) كانت نسبة (57.1%) من المبحوثين تتفي وجود تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين ، الأمر الذي يتأكد من خلال وجود تعارض بين قيمهم وقيم المؤسسة و هو ما أكدته نفس النسبة .

- الصياغة الإحصائية للفرضية الثالثة:

من خلال هذه الدراسة لاسيما ما تعلق بالفرضية الثالثة يمكن القول ان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

مستوى الدلالة	N	بيرسون
0.05	380	0.382

نجد أن بيرسون يساوي 0.382 وهي تعبر عن وجود علاقة ولكنها علاقة ضعيفة ، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميذة بن عجيبة الأغواط .

* استخلاص النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إحميدة بن عجيلة الاغواط تم التوصل إلى النتائج التالية وكانت تختلف من فرضية إلى أخرى :

-بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.61** والتي كانت تهدف إلى معرفة تأثير ثقافة الإبداع على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد ان هذه الفرضية قد تحققت.

-بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.62** والتي كانت تهدف إلى معرفة تأثير ثقافة التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد ان هذه الفرضية قد تحققت.

-بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.38** والتي كانت تهدف إلى معرفة إذا كان لثقافة المشاركة في صناعة القرار تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد ان هذه الفرضية قد تحققت.

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

-تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة ،فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

-الثقافة التنظيمية لها عدة مميزات و التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.

-إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.

- سعي إدارة المستشفى إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

- يسود المؤسسة العمومية الاستشفائية ثقافة قوية و التي من خلالها تشجع على الإبداع وكل تفكير ابتكاري يمكن من غرس ثقافة الإبداع داخل هذه المؤسسة ما يضمن ولاء عمالها.

-
- شعور العمال أن جهدهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وإدارة المستشفى يقوي عزيمتهم وإخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم.
 - وجود تقدير متبادل وقيم وأخلاق عالية داخل المؤسسة يزيد من مضاعفة الجهود.
 - شعور العاملين بكل أصنافهم بالولاء التنظيمي الكبير للمؤسسة.
 - اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة يمكن العمال من الشعور بثقة كبيرة في نفوسهم وانهم محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة.
 - ان سعي المؤسسة إلى تكوين أفرادها وتطوير مهاراتهم يزيد من ولائهم لها.
 - تحفيز العمال من خلال تقديم (الأجر المناسب ، والترقية ، العلاوات، الشكر والثناء والتقدير.... إلخ)، يمكن العمال من تقوية علاقتهم بها ويشعرهم بالرضا والولاء لها، وهذا ما يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولاء الأفراد العاملين.
 - مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.
 - عملية المشاركة في صناعة القرارات تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 - تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات في تلبية حاجات اجتماعية نتيجة روح الفريق .
 - تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل بالمؤسسة
- الاستشفائية مجال الدراسة
- إن الاهتمام بالجانب الثقافي لأي مؤسسة بصفة عامة و المؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط مجال هذه الدراسة بصفة خاصة يمكن من تطور وتقدم المؤسسة ويحافظ على استقرارها.

-الفرضية العامة:

من خلال هذه الدراسة لاسيما ما تعلق بالفرضية العامة يمكن القول ان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة **0.05**.

مستوى الدلالة	N	بيرسون
0.05	380	0.646

نجد أن بيرسون يساوي **0.646** وهي تعبر عن علاقة قوية نسبيا ، وهي كذلك أعلى من مستوى الدلالة **0.05** ، وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين ، وبالتالي في هذه الدراسة وبصفة عامة يمكن القول ان للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "إحميدة بن عجيبة" الاغواط.

وفي الأخير يؤكد الباحث ان تعميم هذه النتائج الخاصة بالدراسة هو أمر متعلق فقط بخصائص عينة الدراسة التي استمدت منها والتي أجريت بالمؤسسة الصحية الاستشفائية مجال هذه الدراسة ، وعليه فالأمر يتطلب إجراء العديد من الدراسات التي تكون مغايرة ومختلفة من حيث الخصائص عن عينة الدراسة الحالية.

• التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سواء على المستوى النظري أو المستوى التحليل الإحصائي للبيانات تم تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

1-التوصيات:

- الاهتمام بالعمال لأنهم بمثابة المورد البشري الذي تقوم عليها المؤسسة ، وإيجاد آليات وطرق تمكن من تحقيق رغبات الأفراد وتساهم في إشباعها.
- تشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة والاعتراف بمهارات العاملين لاسيما الأفكار المقترحة.
- غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من اجل الحفاظ على تماسكها وتماسك العمال.
- تدريب وتكوين العمال بصفة مستمرة من اجل تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، من اجل فسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات.
- الاهتمام بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الصحية لاسيما ما تعلق بصناعة القرار وكيفية تسيير المؤسسة ، وهي مهمة تعنى بها القيادة الإدارية للمستشفى.
- ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال من اجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء .
- ضرورة التزام أصحاب المستويات العليا من السلطة بالقيم الخاصة بالمؤسسة حتى يكونوا قدوة ومثلا للعمال.

2-الاقتراحات:

من الاقتراحات التي رأينا أنها تخدم البحث في المستقبل نجد:

- دراسة مواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية لاسيما ما تعلق بالقيم والثقافة والتي هي أساس نجاح المؤسسات.
- دراسة مقارنة لموضوع ثقافة المؤسسة بين مؤسسات جزائرية ومؤسسات أجنبية .

الختامة

الخاتمة :

من خلال مسار هذه الدراسة والمراحل التي مر بها هذا البحث والتي عرفت عدة تطورات من خلال المدة التي قضيناها في إنجازها ، انطلاقا من النموذج العام الذي تم على إثره إعداد هذه الدراسة وتحديد الإشكالية أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، وصولا أهم النتائج ومدى صدق الفرضيات ، فيمكن القول أن هذه النتائج الخاصة بالدراسة هي نتائج لا يمكن الجزم بأنها مطلقة ودقيقة ، ولكن يمكن القول أن الباحث قدم محاولة صادقة وجدية من أجل دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "إحميدة بن عجيلة " الأغواط، وانطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أساس نجاح أي مؤسسة يتوقف على الدور الذي تلعبه القيم الخاصة بها ، فالثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق تماسك الافراد العاملين بالمؤسسة وتضمن بقائهم واستمرارهم ، فتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين هو أحد أهم الاهداف التي رسمتها المؤسسة من أجل بلوغها وتحقيقها ، حيث أنه يترك أثرا ايجابيا فالثقافة التي تحملها المؤسسة والتي تسعى الى ترسيخها لدى أفرادها وفق ما تقتضيه الاهداف العامة ، فالمؤسسة التي تتمكن من خلال ثقافتها القوية من تشجيع عمالها على الابداع وتوفير المناخ المناسب لهم لابرار قدراتهم ، وتقدم لهم التحفيزات الملائمة من ترقية ومكافآت وشكر وتقدير وعرفان وتمكنهم من المشاركة في صنع القرار هي مؤسسة يمكن لها ان تبلغ درجة كبيرة من القوة والنجاح والاستمرار ،وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة تحمل قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية ، هذا الامر الذي من شأنه ان يؤثر بالإيجاب على سلوك الموظفين التابعين لهذه المؤسسة ويجعلهم يركزون على قيمة العمل وإنجازه في الوقت المطلوب ، وهنا يتحقق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة ، وشعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز ،فيصعب عليهم تركها أو التفكير في تغيير العمل ، و إندماجهم في بيئة العمل الخاصة بها ، واستعدادهم لتقديم افضل المهارات والطاقات وبذلهم أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها لان ذلك انعكاس لأهدافهم وجهدهم.

لقد كان للمجتمع دور اساسي في بناء الفرد وتعلمه وجعله طرفا فاعلا وبارزا فيه ، فأصبح الفرد في هذا المجتمع يحترم بعض القواعد والقوانين التي صارت بمثابة قيم وعادات واعراف متفق عليه

،فمن الصعوبة بمكان تغييرها أو التخلي عنها حتى أصبح بعض من الأفراد داخل المجتمع أو خارجه يعتبرونها قيودا لا بد من التحرر منها ،لذا كان لزاما على المؤسسة أن تسعى إلى تبني ثقافة تنظيمية ضمن إستراتيجيتها التي تضعها بعد تحديد الأهداف ، فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة إبداعية و تجعل أفرادها يشعرون بالاستقرار والانتماء حيث تنمي مهاراتهم من خلال تشجيعهم للأفكار التي يقدمونها و تمكنهم من الإبداع هي مؤسسة حتما تسعى إلى تحقيق ولاء أفرادها وهذه تمثل فرضيتنا الأولى، كما أردنا من خلال هذا البحث معرفة ما إذا كان للثقافة التحفيزية وما تقدمه المؤسسة من حوافز لتشجيع العمال يمكن ان يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بها،وهي تمثل فرضيتنا الثانية ، ثم تطرقنا إلى ما إذا كانت مشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من فاعليتهم بالمؤسسة ، وهي كانت فرضيتنا الثالثة، ومن خلال بحثنا ذا بشقيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ، فهي تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال دراستنا هذه.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

1. إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.

2. إبراهيم مذکور آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995.

3. أحمد أبو زيد ،محاضرات في الانثربولوجيا الثقافية،بيروت، دار النهضة العربية،1978.

4. احمد الحسن خاطر، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية،الإسكندرية، المكتبة الجامعية ، 2001.

5. أحمد توفيق،صنع القرار في إدارة الأزمة، ط1، مصر، دار النهضة العربية، 2008.

6. أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ، مصر، دار الوفاء ، 2000.

7. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط5،الأردن، دار وائل للنشر،2007.

8. أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية،الدار العربية،2009.

9. أحمية سلميان،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر،ط2،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،2004.

10. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996.

11. بيتر دراكر،الإدارة للمستقبل،تر: صليب بطرس، ط2، القاهرة،الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1998.

12. تهاني حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،1997.

13. جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

14. جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002.
15. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الإسكندرية ، دار الجامعة، 2002.
16. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006.
17. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006.
18. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.
19. حسان هشام ، منهجية البحث العلمي، ط1، الجلفة، الجزائر، مطبعة الفنون البيانية، 2007،
20. حسن بلعجوز، مداخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
21. حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، لبنان، دار النهضة، 2005.
22. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر، 2004.
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع النفسي (المجتمع ، الثقافة ، الشخصية) ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2005

24. حسين عبد اللطيف حمدان، أحكام الضمان الاجتماعي، الدار الجامعية، بيروت، (ب ت).
25. حلمي منيرة أحمد، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977.
26. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
27. خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، مصر، عالم الكتب، 2000.
28. خلف حجاجة، اتخاذ القرار الإداري، ط1، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2010.
29. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
30. خليل العمر معن، التغيير الاجتماعي، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004.
31. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ، 1998.
32. دافيد ولسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001.
33. الدسوقي عبده إبراهيم، التغيير الاجتماعي و الوعي الطبقي " تحليل نظري "، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2004.
34. رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
35. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر، مطبعة دار هومة، 2002.
36. رتيمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط، 2011.

37. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، الأردن ، دار
الراية للنشر والتوزيع، 2009.
38. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر
والتوزيع، 2001.
39. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر، 2006.
40. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته - ط1، عمان ،دار المشرق
العربي، 2006.
41. سامية حسن الساعاتي ، الثقافة والشخصية ، ط2، بيروت ، دار النهضة العربية
للطباعة و النشر ، 1983.
42. سعد مرسي بدر، عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي - ، الإسكندرية،
دار المعرفة الجامعية، 2000.
43. سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز
وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
44. سلسلة إصدارات بيميك، الجودة الشاملة الدليل المتكامل ، القاهرة، مركز الخبرات
المهنية، 2003 .
45. سمير سعيد الحجازي ، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، درا الكب العلمية، 2007
46. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار
المعارف، 1983.
47. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد
رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
48. شفيق رزق الله، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ط 2،
القاهرة، درا الفجر للنشر و التوزيع 2001.

49. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية،الدار الجامعية، 2004.
50. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،الإسكندرية ،دار الفكر الجامعي ،(ب.ت).
51. طارق كمال، الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
52. طاهر منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأعمال والمجتمع، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
53. طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت).
54. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993.
55. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس للنشر، 2002.
56. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
57. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
58. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
59. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2008.

قائمة المراجع

60. عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، الرياض، 1998.
61. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوكي التنظيمي في المنظمات، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
62. عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
63. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
64. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
65. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
66. عبد الناصر علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
67. عثمان فراغ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
68. علي الشريف و منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
69. علي عبد الرزاق الجليبي ، السيد عبد العاطي و آخرون، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988.
70. علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1984.

قائمة المراجع

71. علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية-، عمان، دار الصفاء، 2003.
72. عمار بوحوش، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1999.
73. عوض طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة-المفاهيم ، الوظائف، الأنشطة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
74. فاطمة عوض صابر، علي مرقيت خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.
75. فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1977.
76. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها مداخلها وعمليتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
77. فهم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976.
78. كمال عبد الحميد الزيات ، العمل وعلم الاجتماع المهني ، مصر، دار غريب، 2001.
79. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، الأردن، دار الشروق، 2003.
80. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
81. محفوظ جودة، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال- المفاهيم والوظائف، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
82. محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006.

83. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، ط1، عمان، زمزم، ناشرون وموزعون، 2011.
84. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975.
85. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
86. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
87. محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
88. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 2004.
89. محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
90. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، فلمنج للطباعة، (ب ت).
91. محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
92. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
93. محمد شفيق، العلوم السلوكية - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000.
94. محمد صالح الحناوي، روية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.

قائمة المراجع

95. محمد صالح القريوني، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
96. محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
97. محمد عباس إبراهيم، الثقافات الفرعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
98. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفكر الجماعي، 2008.
99. محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990.
100. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
101. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
102. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
103. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
104. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
105. مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

106. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2000.
107. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
108. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتعزيز القدرة التنافسية- الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
109. مصطفى هلاي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير المؤسسات، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009.
110. مصلح الصالح، التغيير الاجتماعي و ظاهرة الجريمة، عمان، مؤسسة الوراق، 2005.
111. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1994.
112. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
113. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، الأردن ، دار وائل للنشر، 2003.
114. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
115. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
116. نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات- تر: حسن حسني محمود، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.
117. هارولد ليقت ، الإدارة الرائدة- بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، 1987.

118. هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
119. وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، تر: الجبالي سعد، ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004.
- المجلات والرسائل:
1. إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.2015.
 2. أحمد بوشنافة وأحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 03 و 04 ماي 2005.
 3. أكرم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات لمساهمتين العامتين الأردنية ، دراسة مسحية ،الأردن،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 2003.
 4. أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
 5. إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ،محافظات غزة،رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011.
 6. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

7. بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03- 04 ماي 2005
8. بن سليم حسين، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، 2015-
9. بن قويدر محمد، أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الاغواط 2013/2014.
10. حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد، 2006
12. الخنساء تومي، دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع الاتصال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
13. زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار- أسلوب شجرة القرار نموذجاً-مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد6، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2009.

14. سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
15. سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية، 2005.
16. سعود العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، العدد السابعون، الأردن، 1997.
17. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011.
18. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.
19. سمية جقيدل، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
20. سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
21. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
22. شريط محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت إشراف بوياية محمد، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

23. شهاب إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مسقط، مجلة الإداري، عدد 61، معهد الإدارة العامة ، 1995.
24. صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين، 2010.
25. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010
26. طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007
27. عادل السيد، الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ،مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الإسكندرية، 2003
28. عادل الكبيسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد19، بغداد، التنمية الصناعية العربية، 1989.
29. عاطف وصفي ، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان ، دار النهضة العربية (ب ت)
30. عبد السلام حمادوش ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة برج بوعريج، الجزائر، 2014.

31. عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
32. عبد الله فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الموظفين الإداريين، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن، 2005.
33. عثمان حسن عثمان ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث غير منشور ، 2005
34. علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد16، جامعة قطر، 1993
35. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999
36. 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، البليدة
37. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003
38. مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004

39. محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 96/95.
40. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة +و التحقيق بمنطقة الرياض ، السعودية ، 2005.
- 41.
42. محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة في الارتقاء بخدمات القطاع البلدية الصحي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة ، كلية علوم التسيير والاقتصاد، 2006
43. محمد صلاح الدين أبو العلا ، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة، 2009.
44. محمد فرحي، دروس في المنهجية، السنة الأولى ماجستير كلية الاقتصاد، جامعة الاغواط ، 2008.
45. منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية،المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم،جامعة قسنطينة،الجزائر، 2007.
46. المرسوم التنفيذي رقم 07-140، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، 19 ماي 2007
47. المرسوم التنفيذي رقم 97-465، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، 10 ديسمبر 1997
48. مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة أحمد بوقرة،بومرداس ، الجزائر، 2012-2013

قائمة المراجع

49. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2013/2012.
50. معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970.
51. موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية ، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص100
52. نائف بن ناصر، العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2006
53. نبيلة بوخبزة :الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 16 ، ديسمبر، 1997 .
54. نجاه صغير، تقييم جودة الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2012/2011.
55. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايب بوجمعة ببشار، رسالة لنيل شهادة ماجستير مدرسة دكتوراه،حوكمة الشركات،جامعة تلمسان،الجزائر، 2011-2012 .

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Elies ,L and Gaverea ,The Link Between Organizational and Corporate Performance Culture ,2003.
2. Eric Delavallée، La culture d'entreprise ،(pour manger autrement) Paris.édition d'organisation.2002.

3. Lund,Daulatram B, organizational culture and Job satisfaction, The Journal of Business& Industrial Marketing, vol18 ,no.3,2003.
4. Ministère de la santé: séminaire sur le développement d un système national de santé, expérience algérienne, Alger, 1994.
5. P.Drucker.l'avenir du management selon Drucker,Paris,Editions village mondial,1999.
6. Patrick (G.) , Francis(G.) et (ETAL), Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux),: Dound, Paris, 2005.
7. Reitter .R et autres, Culture d'entreprises, Paris, Vuibert Gestion,1991.

3-مواقع الانترنت:

1. www.dampress.net إعداد الدكتور ، خطوات هامة في التغيير ضمن المؤسسات ، محمد خير أبو حبيب، 08:38:19 ، 2012 /04/03
2. عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟،مجلة التدريب و التقنية،الرياض السعودية، المؤسسة العامة،للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73،مارس 05، ص53، انظر موقع : www.gotevot.edusi

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

يسرني أن أقدم هذه الإستبانة والتي صممت من أجل الحصول على بعض البيانات والتي ستخدم البحث العلمي و نرجوا منكم أن لا تدخروا جهداً في تقديم المعلومات اللازمة ، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة .

موضوع البحث :

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

نشكركم مسبقاً على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ الدكتور:
ميلود بكاي

من إعداد الطالب:
أحمد سويسي

السنة الجامعية: 2016/2017

للإجابة على الأسئلة، الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر - أنثى
- 2- المستوى التعليمي : بدون مستوى - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) - متزوج (ة) - مطلق (ة) - أرمل (ة)
- 4- الأقدمية في المؤسسة الحالية : أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة - 15 سنة فأكثر
- 5- السلوك الحالي : عون متعاقد - سلك مشترك (إدارة)
- ممارس طبي - شبه طبي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشجع المؤسسة على الأفكار الجديدة وتقبل الفشل.					
02	تأخذ المؤسسة كل الاقتراحات المقدمة لها من قبل العمال.					
03	يشجعك العمل بالمؤسسة على إظهار أقصى ما لديك من مهارات.					
04	تهتم المؤسسة بوجهات نظر العمال في العمل.					
05	تعتبر المؤسسة مكانا جيدا ومناسبا للعمل.					
06	تهتم المؤسسة بالموظفين وتستمع جيدا لأفكارهم .					
07	هناك تفكير إبداعي ابتكاري ضمن بيئة العمل.					
08	اهتمامك منصب حول طرح أفكار جديدة					
09	تشعر برغبة في بذل مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.					
10	تعتبر أهداف المؤسسة واضحة للجميع.					
11	تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.					
12	ترغب في العمل ضمن فريق لديه روح المبادرة					
13	ترغب في القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.					
14	لديك قدرة على التفكير السريع في مواقف عديدة					
15	يفهم العاملون بالمؤسسة جميع الإجراءات.					
16	تسعى دائما إلى تطوير أفكارك وتجديدها.					
17	تعتبر الإجراءات الإدارية في المؤسسة عادلة.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تناقش صراحة مسؤولك المباشر حول المكافآت التي يمنحها لك أثناء العمل.					
19	لديك ثقة بنفسك وبالآخرين رغم انتقادهم لك.					
20	تخصص وقتا لمتابعة مشاريعك الخاصة.					
21	المؤسسة تهتم كثيرا بتكوين العمال وتطوير مهاراتهم.					
22	الأجر الذي تتقاضاه بالمؤسسة محفز و يغطي احتياجاتك.					
23	المؤسسة تهتم بتحفيز العمال ليقدموا أداء جيدا.					
24	التعويضات التي تقدمها المؤسسة تعكس الجهد المبذول.					
25	تحصل على راتبك دائما في آجاله.					
26	هناك علاقة واضحة بين مكافأة المر دودية وأداء العمل.					
27	الجميع يحظى بفرص متساوية للترقية بالمؤسسة.					
28	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين بالمؤسسة.					
29	يتم تقييم أداء العاملين بكل موضوعية.					
30	فرص التطور والتقدم متوفرة في وظيفتك .					
31	تشعر باهتمام وتقدير رئيسك في العمل.					
32	في حال وقوع خطأ مهني تقوم المؤسسة بالخصم من الأجر على حسب درجة الخطأ.					
33	المؤسسة تقوم بشكر وتقدير العمال المتفانين في عملهم.					
34	المؤسسة توفر كل وسائل الراحة والأمان .					
35	تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في صناعة القرارات.					
36	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد أهدافها.					
37	المؤسسة تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية.					
38	يوجد تفاعل بين الرئيس المباشر والعاملين.					
39	يسعى المسؤولون بالمؤسسة إلى جعل الفرد يشعر أنه ضمن فريق عمل.					
40	عدم توفر المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية.					
41	العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ضعيفة.					
42	كثرة العراقيل التي تتحكم في مجرى العمل.					
43	يعطي المسؤول جدية للمرؤوسين في أداء أعمالهم					
44	عدم اهتمام الإدارة بتفويض السلطة في بعض الأعمال التي تتطلب ذلك.					
45	لا يوجد تنسيق بين الأقسام الإدارية في صنع القرار الإداري.					
46	عدم وجود نظام واضح ودقيق لتقسيم العمل على الموظفين.					
47	المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48	تدخل مستمر للرؤساء في أعمال المرؤوسين.					
49	سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.					
50	وجود حوافز مادية و معنوية يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة.					
51	مستعد أن تقدم جهدا مضاعفا في سبيل تطور المؤسسة.					
52	تشعر بالفخر حينما تتكلم عن المؤسسة التي تعمل بها مع الآخرين.					
53	تعتبر المؤسسة واحدة من أفضل المؤسسات .					
54	تفرض نقلك إلى وجهة أخرى لقناعتك بعملك الحالي.					
55	ترغب في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية بهذه المؤسسة.					
56	تعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها.					
57	لا تشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.					
58	بقائك في هذه المؤسسة حاليا مسألة ضرورية.					
59	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر بمؤسسة أخرى.					
60	ليس لديك بديل آخر لتغيير العمل من هذه المؤسسة.					
61	البقاء في هذه المؤسسة نابع من حاجتك للعمل.					
62	سيكون صعب عليك ترك هذه المؤسسة في الوقت الحالي.					
63	ستضطرب حياتك إذا فكرت في ترك هذه المؤسسة.					
64	تعتقد أن قيمك تتعارض مع قيم المؤسسة.					
65	لا بد من الحرص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة					
66	تركز المؤسسة على العمل وإنجازه.					
67	يوجد احترام وقيم أخلاقية عالية بالمؤسسة.					
68	البقاء في مؤسسة واحدة يعتبر عمل أخلاقي.					
69	على العامل أن يقضي حياته المهنية في مؤسسة واحدة دون التغيير من مؤسسة إلى أخرى.					
70	الولاء لهذه المؤسسة نابع من الضمير الأخلاقي.					
71	يتحلى أصحاب القرار بالمؤسسة بصفات أخلاقية					
72	ليس من الضرورة أن تبقى مخلصا لهذه المؤسسة.					

جدول المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل	البلد
حفصة جرادي	أستاذ التعليم العالي	قسم علم الاجتماع	الأغواط
أحمد بن الشين	أستاذ التعليم العالي	قسم علم الاجتماع	الأغواط
بودالي بن عون	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	الأغواط
طلحة بشير	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	الأغواط
بكاي رشيد	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	الأغواط
العربي حران	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	الأغواط
فائزة التونسي	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	الأغواط
محمد بوفاتح	أستاذ محاضر.أ	قسم علم النفس	الأغواط
الخنساء تومي	أستاذ محاضر.أ	قسم علم الاجتماع	بسكرة

Correlation

VAR00056	VAR00006		
.525(**)	1	Pearson Correlation	VAR00006
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.525(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00012		
-.536(**)	1	Pearson Correlation	VAR00012
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	-.536(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00060	VAR00017		
.177(**)	1	Pearson Correlation	VAR00017
.001		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.177(**)	Pearson Correlation	VAR00060
	.001	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00021	VAR00061		
.218(**)	1	Pearson Correlation	VAR00061
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.218(**)	Pearson Correlation	VAR00021
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

VAR00058	VAR00022		
.441(**)	1	Pearson Correlation	VAR00022
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.441(**)	Pearson Correlation	VAR00058
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00071	VAR00023		
.489(**)	1	Pearson Correlation	VAR00023
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.489(**)	Pearson Correlation	VAR00071
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00061	VAR00024		
.447(**)	1	Pearson Correlation	VAR00024
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.447(**)	Pearson Correlation	VAR00061
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00025		
.148(**)	1	Pearson Correlation	VAR00025
.004		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.148(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.004	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00056	VAR00026		
.530(**)	1	Pearson Correlation	VAR00026
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.530(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00027		
.396(**)	1	Pearson Correlation	VAR00027
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.396(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00029	VAR00060		
.564(**)	1	Pearson Correlation	VAR00060
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.564(**)	Pearson Correlation	VAR00029
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00065	VAR00030		
.478(**)	1	Pearson Correlation	VAR00030
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.478(**)	Pearson Correlation	VAR00065
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00067	VAR00032		
.269(**)	1	Pearson Correlation	VAR00032
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.269(**)	Pearson Correlation	VAR00067
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00071	VAR00033		
.495(**)	1	Pearson Correlation	VAR00033
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.495(**)	Pearson Correlation	VAR00071
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00059	VAR00034		
.511(**)	1	Pearson Correlation	VAR00034
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.511(**)	Pearson Correlation	VAR00059
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00072	VAR00036		
.622(**)	1	Pearson Correlation	VAR00036
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.622(**)	Pearson Correlation	VAR00072
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00068	VAR00038		
.226(**)	1	Pearson Correlation	VAR00038
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.226(**)	Pearson Correlation	VAR00068
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00039		
.278(**)	1	Pearson Correlation	VAR00039
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.278(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00056	VAR00040		
.546(**)	1	Pearson Correlation	VAR00040
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.546(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00041		
.554(**)	1	Pearson Correlation	VAR00041
.000		Sig. (2-tailed)	
379	379	N	
1	.554(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	379	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00042		
.167(**)	1	Pearson Correlation	VAR00042
.001		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.167(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.001	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00057	VAR00043		
.551(**)	1	Pearson Correlation	VAR00043
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.551(**)	Pearson Correlation	VAR00057
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00076	VAR00044		
.505(**)	1	Pearson Correlation	VAR00044
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.505(**)	Pearson Correlation	VAR00076
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00065	VAR00045		
.135(**)	1	Pearson Correlation	VAR00045
.009		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.135(**)	Pearson Correlation	VAR00065
	.009	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00052		
.240(**)	1	Pearson Correlation	VAR00052
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.240(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00069	VAR00053		
.083	1	Pearson Correlation	VAR00053
.105		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.083	Pearson Correlation	VAR00069
	.105	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

Correlations

VAR00062	VAR00054		
.251(**)	1	Pearson Correlation	VAR00054
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.251(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00068	VAR00055		
.109(*)	1	Pearson Correlation	VAR00055
.034		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.109(*)	Pearson Correlation	VAR00068
	.034	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرضية الجزئية الأولى

Correlations

B	A1	
.615(**)	1	Pearson Correlation A1
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.615(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية الجزئية الثانية

Correlations

B	A2	
.620(**)	1	Pearson Correlation A2
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.620(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية الجزئية الثالثة

Correlations

B	A3	
.382(**)	1	Pearson Correlation A3
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.382(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية العامة

Correlations

B	A123	
.646(**)	1	Pearson Correlation A123
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.646(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

Correlation

VAR00056	VAR00006		
.525(**)	1	Pearson Correlation	VAR00006
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.525(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00012		
-.536(**)	1	Pearson Correlation	VAR00012
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	-.536(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00060	VAR00017		
.177(**)	1	Pearson Correlation	VAR00017
.001		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.177(**)	Pearson Correlation	VAR00060
	.001	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00021	VAR00061		
.218(**)	1	Pearson Correlation	VAR00061
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.218(**)	Pearson Correlation	VAR00021
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

VAR00058	VAR00022		
.441(**)	1	Pearson Correlation	VAR00022
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.441(**)	Pearson Correlation	VAR00058
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00071	VAR00023		
.489(**)	1	Pearson Correlation	VAR00023
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.489(**)	Pearson Correlation	VAR00071
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00061	VAR00024		
.447(**)	1	Pearson Correlation	VAR00024
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.447(**)	Pearson Correlation	VAR00061
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00025		
.148(**)	1	Pearson Correlation	VAR00025
.004		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.148(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.004	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00056	VAR00026		
.530(**)	1	Pearson Correlation	VAR00026
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.530(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00027		
.396(**)	1	Pearson Correlation	VAR00027
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.396(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00029	VAR00060		
.564(**)	1	Pearson Correlation	VAR00060
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.564(**)	Pearson Correlation	VAR00029
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00065	VAR00030		
.478(**)	1	Pearson Correlation	VAR00030
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.478(**)	Pearson Correlation	VAR00065
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00067	VAR00032		
.269(**)	1	Pearson Correlation	VAR00032
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.269(**)	Pearson Correlation	VAR00067
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00071	VAR00033		
.495(**)	1	Pearson Correlation	VAR00033
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.495(**)	Pearson Correlation	VAR00071
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00059	VAR00034		
.511(**)	1	Pearson Correlation	VAR00034
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.511(**)	Pearson Correlation	VAR00059
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00072	VAR00036		
.622(**)	1	Pearson Correlation	VAR00036
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.622(**)	Pearson Correlation	VAR00072
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00068	VAR00038		
.226(**)	1	Pearson Correlation	VAR00038
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.226(**)	Pearson Correlation	VAR00068
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00039		
.278(**)	1	Pearson Correlation	VAR00039
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.278(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00056	VAR00040		
.546(**)	1	Pearson Correlation	VAR00040
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.546(**)	Pearson Correlation	VAR00056
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00041		
.554(**)	1	Pearson Correlation	VAR00041
.000		Sig. (2-tailed)	
379	379	N	
1	.554(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	379	N	

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

Correlations

VAR00062	VAR00042		
.167(**)	1	Pearson Correlation	VAR00042
.001		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.167(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.001	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00057	VAR00043		
.551(**)	1	Pearson Correlation	VAR00043
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.551(**)	Pearson Correlation	VAR00057
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00076	VAR00044		
.505(**)	1	Pearson Correlation	VAR00044
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.505(**)	Pearson Correlation	VAR00076
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00065	VAR00045		
.135(**)	1	Pearson Correlation	VAR00045
.009		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.135(**)	Pearson Correlation	VAR00065
	.009	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00070	VAR00052		
.240(**)	1	Pearson Correlation	VAR00052
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.240(**)	Pearson Correlation	VAR00070
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00069	VAR00053		
.083	1	Pearson Correlation	VAR00053
.105		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.083	Pearson Correlation	VAR00069
	.105	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

Correlations

VAR00062	VAR00054		
.251(**)	1	Pearson Correlation	VAR00054
.000		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.251(**)	Pearson Correlation	VAR00062
	.000	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

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

Correlations

VAR00068	VAR00055		
.109(*)	1	Pearson Correlation	VAR00055
.034		Sig. (2-tailed)	
380	380	N	
1	.109(*)	Pearson Correlation	VAR00068
	.034	Sig. (2-tailed)	
380	380	N	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرضية الجزئية الأولى

Correlations

B	A1	
.615(**)	1	Pearson Correlation A1
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.615(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية الجزئية الثانية

Correlations

B	A2	
.620(**)	1	Pearson Correlation A2
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.620(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية الجزئية الثالثة

Correlations

B	A3	
.382(**)	1	Pearson Correlation A3
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.382(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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

الفرضية العامة

Correlations

B	A123	
.646(**)	1	Pearson Correlation A123
.000		Sig. (2-tailed)
380	380	N
1	.646(**)	Pearson Correlation B
	.000	Sig. (2-tailed)
380	380	N

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