



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمّة لخضر - بالوادي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية العلوم الاجتماعية

قسم: علم اجتماع تنظيم عمل

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية: بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. كريمة محمدي

إعداد الطلبة:

✓ سلمى محمدي

✓ اسلام جباري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. كريمة محمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	رئيس اللجنة
د. عريق لطيفة	أستاذ محاضر أ.د	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023م-2024م

جامعة الشهيد حمّة لخضر - بالوادي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية العلوم الاجتماعية

قسم: علم اجتماع تنظيم عمل

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية: بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. كريمة محمدي

إعداد الطلبة:

✓ سلمى محمدي

✓ اسلام جباري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. كريمة محمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	رئيس اللجنة
د. عريق لطيفة	أستاذ محاضر أ.د	جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023م-2024م

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي، فيما تمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي تتفرع هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم الأعراف التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي
- من أجل القيام بالدراسة على أتم وجه فإنه كان لزاما إتباع إطار منهجي منسق وملائم بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة عند الشروع في هذه الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات وجدنا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات الأكثر الملائمة وفعالية لجمع المعل ومات التي اعتمدناها من أجل تحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، التي من خلالها تم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بغية الوصول إلى تشخيص واقع تطبيق الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي، وقد أسفرت هذه الدراسة عن نتائج هامة نذكر منها ان الادارة تسعى دوما الى تلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت، ومن توصيات الدراسة ضرورة اشراك العاملين في، توفير الامان الوظيفي ومزيد من الاهتمام بتوقعات العاملين بزيادة حجم المكافآت والحوافز.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة - الثقافة التنظيمية - الولاء - الولاء التنظيمي

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à connaître le rôle de la culture organisationnelle dans la fidélisation organisationnelle des travailleurs de l'institution hospitalière Ben Omar Al-Jilani, alors que les hypothèses de cette étude étaient les suivantes :

L'hypothèse principale : la culture organisationnelle contribue à la fidélisation organisationnelle des employés de l'institution fiscale de l'Etat d'El-Oued

Cette hypothèse se décompose en les sous-hypothèses suivantes :

- La première sous-hypothèse : Les valeurs organisationnelles contribuent à la fidélisation organisationnelle des salariés de l'établissement fiscal de la Vallée
- La deuxième sous-hypothèse : les normes organisationnelles contribuent à la fidélisation organisationnelle des salariés de l'institution fiscale de la vallée

Troisième sous-hypothèse : les croyances organisationnelles contribuent à la loyauté organisationnelle des employés de l'institution fiscale

Afin de mener à bien l'étude de la meilleure façon, il était nécessaire de suivre un cadre méthodologique coordonné et approprié afin d'atteindre les objectifs souhaités lors du lancement de cette étude. En fonction de la nature des données, nous avons constaté que l'approche appropriée pour l'étude était l'approche analytique descriptive. L'outil le plus approprié et le plus efficace pour la collecte d'informations que nous avons adopté Afin d'atteindre les objectifs de l'étude est le

questionnaire, À travers lequel des informations ont été recueillies sur le sujet de l'étude et analysées à l'aide du programme Paquets statistiques pour les sciences sociales (psss) afin d'établir un diagnostic de la réalité de l'application de la culture organisationnelle et de son rôle dans la fidélisation organisationnelle. de l'étude est la nécessité d'impliquer les employés dans la sécurité de l'emploi et d'accorder plus d'attention aux attentes des employés en augmentant le nombre de récompenses et d'incitatifs.

les mots clés:

Culture – culture organisationnelle – loyauté – loyauté organisationnelle

قائمة المحتويات

ملخص.....X

قائمة المحتويات.....X

قائمة

الجدول.....X قائمة الا

شكال.....X قائمة

الملاحق.....X

مقدمة.....أ - د

الفصل الاول: الأدبيات النظرية و التطبيقية.....

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....22

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....11-

22 الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

.....

المبحث الاول: الطريقة والأدوات.....22

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....23

الخاتمة.....01-02

02..... قائمة المصادر والمراجع

04..... قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
21	الجنس	28
22	السن	28
22	المستوى التعليمي	29
20	سنوات الخبرة	30
24	يوضح نظرة الإدارة للعنصر البشري	21
22	يوضح تقبل الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطويرها	31
23	يوضح مدى ايمان الإدارة بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود بين مختلف اقسامها ومصالحها	32
20	يوضح مدى محافظة العاملون على العلاقات الطيبة	32
20	يوضح تبني المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل	33
12	يوضح ترقية العاملين حسب الإنجازات التي حققوها	33
11	يوضح قيام العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة	34
12	يوضح حرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لخدمة مصلحة العاملين	35

35	يوضح توقعات المنظمة من العاملين القيام بمهامهم على اكمل وجه	13
36	يوضح توقع العاملين من الإدارة المؤسسة تأدي السلوكيات التي تمس كرامة العاملين	14
36	يوضح ان إدارة المؤسسة تسعى الى تلبية توقعات العاملين من مكافآت والتحفيزات	15

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبيّن ابعاد الولاء التنظيمي	10

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
21	استبيان الدراسة	02

المقدمة

المقدمة:

لطالما كانت الثقافة التنظيمية موضع اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث سعى الكل جاهداً إلى إزالة اللبس حول هذا المفهوم وإعطاء صورة واضحة له، فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية باعتبارها أحد عوامل نجاح المنظمة، فهي تستمد من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تنطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين يشعرون بالرضا والانتماء الذي يولد لهم الولاء للمنظمة.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، باعتبارها تحدد المعايير التي يتم من خلالها ربط أفرادها بها، وبالتالي ولاءهم لها، فللولاء أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما يعد عنصر حيوي لبلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير خططها واستراتيجياتها، وبالتالي الدفع بعجلة تقدمها واستمراريتها وبقائها، فالولاء لا يأتي من العدم بل هو شعور مكتسب، فالفرد العامل يبدي ولاءه للمنظمة التي يعمل بها من خلال إخلاصه وتمسكه بها والسعي لتحقيق أهدافها، لذلك وجب على المنظمات أن تبني ثقافتها التنظيمية في تعزيز الولاء من خلال تركيز اهتمامها وتسخير كل إمكانياتها للحصول على ولاء موظفيها.

1. طرح الإشكالية

على ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الضرائب، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالية:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال الضرائب؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي؟

- هل تساهم الأعراف التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي؟
- هل تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي؟

أ

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي
- تتفرع هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم الأعراف التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب بالوادي

مبررات اختيار الموضوع

- الرغبة في اختيار موضوع يتماشى مع تخصصنا.
- طموحنا العلمي لمعرفة جوهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- فسح مجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

2. أهداف البحث وأهميته

أ. أهداف البحث:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الامر إلى تحقيق أهداف محددة والسعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في البحث في مثل هذه المواضيع، حيث أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الضرائب بالوادي، كما تسعى أيضا إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

ب

ب. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوعي الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك لأهمية هذين المتغيرين، وتكمن أهمية الدراسة في التعرف عن الثقافة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بكل ما حولها من سلوك مرتبط بالفرد وبرامج تضعها الإدارة، كما أنها مصدر مهم لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك الذي يعد من بين عوامل نجاح المنظمات، وأيضا الإهتمام بالولاء التنظيمي الذي يتحقق بفعل الثقافة التنظيمية.

2. حدود الدراسة

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتضت هذه الدراسة على:

- ❖ المجال البشري: اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على جميع أفراد المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني.
- ❖ المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة في مؤسسة الضرائب لولاية الوادي.
- ❖ المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني للموسم الدراسي 2222/2222.
- ❖ المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول مفهوم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بهدف تكوين معرفة عن رؤية عمال مؤسسة الضرائب لولاية الوادي حول هذين الموضوعين الأساسيين.

0. منهج وأدوات الدراسة

من أجل القيام بالدراسة على أتم وجه فإنه كان لزاماً إتباع إطار منهجي منسق وملائم بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة عند الشروع في هذه الدراسة، وبناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وأخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، وجدنا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي ، من حيث المسح لمختلف التعاريف والمفاهيم التي تمس الموضوع والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، والتعليق والتعقيب على ما تم وصفه، أما الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات التي اعتمدناها من أجل تحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، التي من خلالها تم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة بغية الوصول إلى تشخيص واقع تطبيق الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي.

ج

4. هيكل البحث

للإجابة على التساؤلات الواردة في الاشكالية ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة ولأجل الوصول إلى الأهداف المسطرة إعتدنا على طريقة **IMRAD** التي تعطي الإهتمام لمساهمة الباحث بالإعتماد على خطوات علمية صحيحة ومنهجية، وليس الإهتمام بالتوازن الشكلي للبحث على حساب سلامة التحليل العلمي، وعليه قسمنا البحث إلى فصلين، فصل نظري والآخر تطبيقي.

-تناولنا في **الفصل الأول**: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، والذي قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري للدراسة، وشمل عموميات حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي أما المبحث الثاني تناولنا الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، وإبراز مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- أما **الفصل الثاني**: الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الضرائب لولاية الوادي، من خلال عرض طريقة وأدوات الدراسة بالمبحث الأول، وأما المبحث الثاني فتضمن نتائج الدراسة وتحليلها.

لنختم هذا البحث بخاتمة عامة وهي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

لفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

لطالما كانت الثقافة التنظيمية موضع اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث سعى الكل جاهداً إلى إعطاء صورة واضحة له، فالثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، وإزالة اللبس حول هذا المفهوم لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية باعتبارها أحد عوامل نجاح المنظمة، فهي تستمد من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين يشعرون برضا والانتماء الذي يولد لهم الولاء للمنظمة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

سنناول في هذا المبحث الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

عموميات حول الثقافة التنظيمية

سننطلق الى عموميات الثقافة التنظيمية الذي يتضمن مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وانواعها وابعادها.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي بدأ الإهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي

، وتوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي نقدم بعضها:

"الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".⁽¹⁾

عرفها جيسون (Gibson) على أنها "ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع، أن تتكون الثقافة التنظيمية من قيم وعادات افتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية".⁽²⁾

كما يعرفها مصطفى محمود أبو بكر على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها".⁽³⁾ **ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية**

توجد عدة خصائص للثقافة التنظيمية تتفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص ما يلي:⁽⁴⁾

1(حمود ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2222، ص721.

3(مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2222، ص 17.

4(مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2221، ص 721.



الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من مجموعة العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل هذه العناصر الجانب المعنوي والسلوكي والمادي؛¹

- **الثقافة نظام متكامل:** أي يكون هناك انسجام بين عناصرها المختلفة، حيث أي تغيير على أحد جوانب نط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛

- **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعميم والمحاكاة، وتترايد الثقافة من خلال إضافات الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه الخصائص؛
- **الثقافة نظام مكتسب متغير متطور:** استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال دون تغيير، بل هي في تغيير مستمر وتدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛

- **الثقافة نظام خاصية التكيف:** أي أنها مرنة وقادرة على الاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية والثقافات المحيطة بالفرد، وكذلك تستجيب لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لأنها قائمة في كل المنظمات، اذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث تلعب دورا مهما في تعزيز أداها وتكمن أهميتها فيما يلي:²

- **بتاريخ إحساس بتاريخ:** فالثقافة التنظيمية تمثل الجذور العريقة، وتمثل منهجا تاريخيا تسرد فيها لأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- **إيجاد شعور بالتوحد:** حيث ان الثقافة التنظيمية توحد سلوكيات الأفراد، وتجعلها تتم وفق شروط وخصائص المنظمة وترسيخ القيم المشتركة ومعايير الأداء المتمي زة.



- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطويرهم.

²(نفس المرجع السابق، ص724.

زيادة التبادل بين الأفراد: ويأتي هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل ودعم التنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.

الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد عدد معين لمكونات الثقافة التنظيمية، تجمع الأدبيات على أن مكونات الثقافة التنظيمية تنقسم إلى أربع مجموعات هي:¹

- القيم التنظيمية (**valeurs Organisationnel**): وهي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقا للظروف التنظيمية المختلفة مثل الاهتمام بالوقت، الأداء واحترام الآخرين، والمساواة وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية (**croyances organisationnelles**): وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية انجاز هذا العمل وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.
- الأعراف التنظيمية (**Normes Organisationnelles**): وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية (**attentes Organisationnelles**): وهي ما يتوقعه الأفراد التنظيم من بعضهم البعض من شكر وتقدير واحترام متبادل وغير ذلك مما يدعم الاحتياجات النفسية لهؤلاء الأفراد.

الفرع الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد تعددت الآراء حول مكونات الثقافة التنظيمية من قبل الكثير من المفكرين والكتاب والباحثين وعلى هذا الأساس نجد



منها أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي:²⁾

- **المبادرة الفردية:** أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
 - **التسامح مع المخاطر:** إلى أي مدى تشجع المنظمة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين مع ما في ذلك من مخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية والجديدة.
 - **التوجيه:** ما هو دور المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.
- 1) (وائل محمد جبريل واحمد سعد الشبيخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 22، 22 ديسمبر 2022، ص 224.
- 2) (حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 227.
- **التكامل:** إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون.
 - **دعم الإدارة:** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة ودعم ومؤازرة لمروؤوسيتهم.
 - **الرقابة:** ما هو حجم الرقابة على العاملين وما مقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.
 - **الهوية:** ما مدى انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدال من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
 - **نظام المكافآت:** ماهي الكيفية التي تتم توزيع المكافآت الرواتب، الزيادات، الترقيات على الموظفين على أساسها وما هي معايير الأداء مقارنة بالأقدمية .
 - **التسامح مع الصراع:** ما مدى الموافقة على رأي مختلف داخل المنظمات و السماح لموظفيها على إظهار هذه الآراء والانتقادات بصراحة.
 - **أنماط الاتصال:** هل الأنماط الاتصالات هي التقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى الأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم رسمية قد تكون الاتصالات بصورة شبكية أي على المستوى الأفقي بين العاملين وبعضهم البعض.
- المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي**



يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع البارزة في مجال الإدارة والسلوك الإداري، فقد جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

فقد تعددت التعاريف المقدمة بخصوص الولاء التنظيمي وذلك راجع الى اختلاف آراء واتجاهات الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ومن هذه التعريفات نذكر:

"عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية، أو من أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد الموالون للمنظمة هم الذي يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز".¹⁾

1) (موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، 2222، ص 774).

يعرف أيضا بأنه: "شعور ينمو داخل العامل بالانتماء للمنظمة وأن العامل جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا يتولد لدى العامل رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المؤسسة".¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو شعور داخل الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، يتجلى في الإخلاص والحرص على تحقيق أهداف المنظمة والرغبة الشديدة بالبقاء فيها والفخر والاعتزاز بها.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالخصائص التالية:

- ✓ يمثل الشعور النفسي لمقدار أو مستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- ✓ يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
- ✓ الولاء التنظيمي نسبي يحتل أن يرتفع وينخفض وفقا لعدة أسباب ولكنه يمتاز بالثبات النسبي نوعا ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ✓ الولاء المرتفع يحتل أن يساهم في قبول وتبني المنظمة، وبذل جهد كبير لتحقيقها، ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة.
- ✓ مستوى الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة.
- ✓ يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- ✓ يتأثر مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي:

1(مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار أترك للنشر، مصر، 2222، ص72.

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 فيما يلي:¹⁽

✓ الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

✓ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقديمها، وذلك إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

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

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

✓ ارتباط الولاء بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والغياب والفاعلية.

وعلى اثر ما سبق يمكن القول بأن 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 الموظفين.

الفرع الثالث: أنواع الولاء التنظيمي

ورد في الأدبيات ذكر العديد من أنواع الولاء التنظيمي نذكر منه:

- **الولاء الموقف:** ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على أنه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية، مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات أفراد المؤسسة.
- **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 مقيدون بأنواع خاصة من السلوك، والتصرف داخل المؤسسة نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت هذا السلوك يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالاعتناء عن هذا السلوك.
- **الولاء التلاحي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بمجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.
- **الولاء المستند:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.
- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

الفرع الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

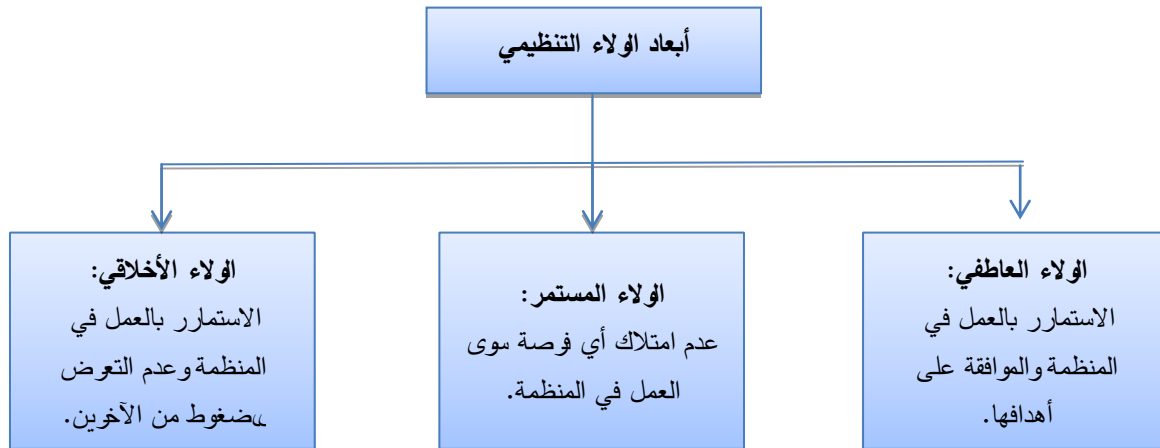
سنتناول في هذا الفرع الأبعاد الرئيسة للولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- **الولاء العاطفي:** يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة، الوفاء والإخلاص التي يكنّها لمنظمتها، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب، دوران العمل وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز حيث يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات، طبيعة علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، ويتمثل كذلك في سلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.⁽¹⁾
- **الولاء المستمر:** يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينها، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي سبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.⁽²⁾

(1) أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط7، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2227، ص272.

- **الولاء الأخلاقي:** يقصد به القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد و الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الولاء، فضالا عن شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، لهذا فان الأفراد الذين يصنفون بأن ولائهم معياري يعملون بطريقة ملائمة، كونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيح وأخلاقي.

شكل رقم 21: أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: شبلي إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ،

2272، ص 727.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعد الدراسات السابقة نقطة بداية في العديد من البحوث العلمية فهي عملية تواصلية خاصة فيما يتعلق بموضوع البحث المراد دراسته، فيجب على الباحث الاطلاع على الدراسات السابقة التي تنافس موضوعه وتقاطع في متغيرات ومؤشرات معينة كذلك تجنب أخطاء هذه الدراسات وعدم الوقوع فيها، فالدراسات السابقة هي المساهمات العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ومن بين الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

7-دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز (2011)، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تحديد

الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية إدراج دراسة في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وانتهجت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت عينة الدراسة من (247) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الاستعانة والاستبانة

كأداة

لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتفريغ وتحليل البيانات وإثبات الفرضيات، حيث توصلت إلى

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية

، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت هذه العلاقة طردية

، وأيضاً موظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع للرئيس المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، وأيضاً لا يتم تكريم أو تحفيز

الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

2- الدراسة الباحث رابعة، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

، فيظل وجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً، والتعرف على مستوى ممارسة العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال

لسلوكيات الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس التكيف والمهمة)، ولالتزامها التنظيمي بأبعاده (العاطفي

الأخلاقي والاستمراري)، تمثلت مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، وقد اقتصرَت الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة بلغ عددها (222) ممرضاً من مجتمع الدراسة، ومن اجل القيام بالتحليل الوصفي

لبيانات عينة الدراسة واختبار الفرضيات استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى أفراد عينة الدراسة يقيمون أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام تقييماً متوسطاً وأنه يوجد أثر إيجابي للثقافة

التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين، وأيضاً يوجد أثر إيجابياً للالتزام التنظيمي بأبعاده على أداء العاملين، في حين انه يوجد أثر غير

مباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير

وسيط.

2- دراسة احمد موسي المهدي أبو سموره (2210)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين

بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وبيان الصعوبات والمعوقات التي تواجه الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعلم العالي الجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية غرب النيل، قد اشتملت العينة على (277 فرد) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أجل القيام بالتحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة واختبار الفرضيات استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، كذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافر التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات العمل.

7-دراسة احمد سويسي (2013)، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبنى عليها ثقافة المنظمة لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة رغبات العاملين وطموحاتهم 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، وكذا التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة، ودراسة تأثير كل من ثقافة الإبداع بالمؤسسة وتأثيرها بالولاء التنظيمي للعامل بهذه المؤسسة، كذلك تم التطرق إلى كل من ثقافة التحقيق وثقافة المشاركة في صنع القرار، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على تصميم استبانة موجهة لمجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاغواط، تم اخذ عينة مكونة من 272 مفردة، ولتحليل بيانات العينة استخدم الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات.

وكشفت الدراسة التي قام بها الباحث بأن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مهما في المؤسسة، فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو

الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، ان للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للفرد كذلك تم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تشكل الولاء التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.

2-دراسة لياس سالم (2220)، بعنوان: "ح ول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية

للألمنيوم"

وهدف الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين والتي جمعت بواسطة أسلوب الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (77) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA، وللوصول لأهداف الدراسة اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي SPSS لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالإنتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء، وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد أو نادى بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التعليم العالي و البحث العلمي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا .

2-دراسة خليل نبيل ومربط شوقي (2212)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين بالوادي، حيث تمت الدراسة بمؤسسة الوادي، ولإنجاز ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج المرجوة، تم تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض موجهة إلى مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في سونلغاز ولاية الوادي، وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من 212 عاملا، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحقيق نتائج الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات خبرة كبيرة ونجد هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة، وقد خرجت الدراسة بعدة

توصيات أهمها ضرورة التزام العمال بالقيم الأخلاقية والدينية السائدة ومنح حوافز مادية تشجيعية بالنسبة للعمال غير المتزمتين بالإضافة إلى توظيف عاملين ذات مؤهل علمي وخبرة تتناسب مع مستوى الوظيفة.

1-دراسة هدى درنوبي (2214) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة

الكوابل الكهربائية بسكرة".

تهدف إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع، ومن أجل ذلك اعتمدت الباحثة على استبانة صممت من أجل ذلك ووزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 747 عامل عامل بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، ومن أجل القيام بالتحليل الوصفي لبيانات العينة واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة برنامج الاحصائي SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها سيادة درجة متوسطة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ للالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، حيث أوجدت ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أي قدر معامل الارتباط بـ 77.2 عند مستوى دلالة 2،22، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة كونها عاملا مهما في رفع أداء المنظمة عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة

7-دراسة تقار وعلي (2210)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع

الزراعة في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربه لبناء وتسكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الزراعة بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري، الدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من 77 فردا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن اتجاه العينة المبعوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان

متوسطا ويؤدي إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كمنهج حديث والثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربه إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

ومن بين الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

4-دراسة (Samuel Mathlena 2212)؛ بعنوان:

"L'impact de la culture organisationnelle sur l'utilisation des données probantes chez les Intervenants et les gestionnaires en Intervention sociale"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على استخدام أدلة من أصحاب المصلحة والمديرين في التدخل الاجتماعي، حيث تمت الدراسة بمركز الشباب بمقاطعة كيبك بكندا، تستند هذه الدراسة على تحليل البيانات الثانوية. البيانات الأولية تأتي من دراسة حول تقييم الثقافة التنظيمية ونقل المعرفة واستخدامها في مركز الشباب، أسلوب البحث في هذه الدراسة هو بحث كمي واستكشافي. النوع أخذ العينات المستخدمة هو عينة من المتطوعين يبلغ مجموعها 777 موظفا في المركز شباب.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات: أن ثقافة التسلسل الهرمي ترتبط سلبا بـ UDP بينما ثقافات التنمية والمجموعة إيجابيا، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن المنظمات المعنية بالترويج لـ UDP يجب أن تنظر لمجال الخدمات الاجتماعية في تغيير الثقافة التنظيمية أو تعديلها التي تقم على استغلال الخصائص المتعلقة بثقافة المجموعة والتنمية.

72-دراسة (Dr. Léo F. C. Bruno 2220) بعنوان،:

"ORGANIZATIONALCULTURE: HOW TO MEASURE IT-A CASE STUDY"

تهدف هذه لقياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى استخدام نموذج The Barros&Prates model ويقترح هذا النموذج تسع سمات ثقافية موجودة في

بيئة الأعمال التجارية البرازيلية: "قوة المركزية الشخصية أو الإنفرادية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي وتجنب الصراعات والمرونة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكارت واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات طبقت الدراسة على مكونة من 22 (مفردة).

وقد توصل إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها المرونة مما يدل على وجود قدر كبير من المرونة لدى المنظمة ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية والمستوى الثالث ظهر في الولاء الشخصي والحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية لتجنب الصراعات وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية، وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة.

77-دراسة (Alawiat al 2223) بعنوان: "Organizational Culture and Knowledge

sharing, Critical success factors

تهدف هذه إلى دراسة تطبيقية أجريت في دولة البحرين على منظمات في كل من القطاع الخاص والعام، والغرض من الدراسة هو بيان دور بعض العوامل لثقافة المنظمة مثل (الثقة، الاتصال بين العاملين، نظم المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة)، في نجاح المشاركة بالمعرفة ودورها المهم في تحديد العلاقات بين العاملين، وتوفير الإمكانات للتغلب على المعوقات التبادل المعارف، اختار الباحثون في دراستهم الجمع بين المنهج البحث الكمي (من خلال البيانات الكمية المسوحة) والمنهج النوعي (من خلال المقابلات شبه المنظمة)، من خلال أسلوب المقابلات مع الموظفين في مختلف المنظمات في كلا القطاعين، ومن خلال عينة قصدية في القطاعين في مملكة البحرين للذين يحسنون اللغة الانجليزية تم توزيع 222 استبيان وتم استرجاع 227 بمعدل استجابة 11% وما توصلت إليه الدراسة هو أن الثقة، الاتصالات، أنظمة المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة جميعها تتعلق بالمشاركة بالمعرفة في المنظمات.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

ومن بين الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

72-دراسة إيهاب احمد عويضة (2220)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين المنظمات الأهلية

بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين الولاء والرضا لدى العاملين للمنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولء تنظيمي في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة، والبحث عن كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، قد اشتملت العينة على (222) عامل (تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، ومن أجل القيام بالتحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة واختبار الفرضيات استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

كشفت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي، كما يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل بالمنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية لمحافظة غزة.

72-دراسة منير ابراهيم أحمد طالب (2211)، بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاث كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى الولاء التنظيمي، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة طبقية مكونة من 722 عاملاً من الإداريين والأكاديميين، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، وأيضاً هناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العامل وتضمن له حقوقه الوظيفية بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست إيجابية وأن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات المتبعة، الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة، التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موجهة لأساتذة الجامعة والبالغ عددها (22) استبانة، حيث تم معالجة البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السواء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس. 72-دراسة فريد الزيني (2272)، عنوان: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 772 استمارة على أساتذة الجامعات محل الدراسة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

حيث توصلت إلى أهم النتائج بينت هذه الدراسة على استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كانت أكبر من مصادر الولاء لها؛ أظهرت النتائج رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية؛ أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة، وهذا معناه أن الأساتذة لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى لو توفرت الفرص البديلة.

72-دراسة سعدي عربية وماحي إبراهيم (2212) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين

بالمؤسسة الإستشفائية-1 نوفمبر 1040 بوهرا-.

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 7 نوفمبر 7427 بوهرا، وذلك من خلال استخدام مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي، اعتمد الباحثان لإنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على تصميم استبانة بم يتلاءم مع موضوع الدراسة والفرضيات، حيث تم توزيعها على 722 طبيا، حيث تم معالجة البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss. وكشفت النتائج الدراسة على انه يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي بدلالة أبعاده (الولاء: العاطفي، المحسوب، المعيارى) لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ال رضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

71-دراسة عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة (2220)، بعنوان: " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات، حيث كان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وحددت عينة الدراسة بـ 224 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة على برنامج الاحصائي SPSS لتحليل واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفريص البديلة.

77-دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2220) بعنوان: "ضغ وط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفرادمجتمع الدراسة يضم 771 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن ال وطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية، وللوصول لنتائج الدراسة اعتمد الباحث على برنامج spss لتحليل بيانات العينة والاجابة على الفرضيات.

ولقد خلصت الدراسة إلى إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: الدراسات باللغة الأجنبية

ومن بين الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

74-دراسة (Nour Aldin Shifa and other) 2210 بعنوان:

"Relationship between Organizational Culture and job Loyalty among Five-Star and Four-star Hotel Employee"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخصائصها والتأثير على الولاء الوظيفي بين موظفي الفنادق من فئة 2 نجوم و7 نجوم في ماليزيا، ومن اجل التعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة اعتمد الباحث على منهجية كمية وجمع البيانات واسعة، وتم اخذ عينة مكونة من 212 موظف في الفنادق.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود ثلاثة أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المبتكرة، الثقافة الداعمة)، والتي لها تأثير كبير على ولاء الموظفين، حيث عملت هذه الدراسة على تطوير فهم أفضل لثقافة التنظيمية وأساليب القيادة تأثير على ولاء الموظفين اتجاه مؤسستهم.

22-دراسة John (1000) بعنوان:

"The Relationship of organizational commitment to the Organizational culture of high schools university place.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 72 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا، وقد تم جمع البيانات بطريقة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين.

وقد توصلت هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي.

الفرع الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال المراجعة العلمية والدقيقة للدراسات السابقة والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة، برزت العديد من الجوانب التي ساهمت في إثراء بحثنا ومكنتنا من وضع تصورات الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي. فمن خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتضح لنا التطابق من حيث الانطلاق من مفهومي الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكذلك من حيث المنهج فأغلبها اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر من كتب واطروحات ومجلات وكذلك جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثمة الوصول إلى نتائج الدراسة.

ركزت دراستنا على الولاء التنظيمي الذي يتحقق بفعل تبني فلسفة الثقافة التنظيمية، حيث تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث نوع القطاع فدراستنا طبقت الثقافة التنظيمية في قطاع, ولعل دراستنا تختلف أيضا عن الدراسات

السابقة في تناولها للثقافة التنظيمية اذ اعتمدت جل الدراسات السابقة ابعاد الثقافة التنظيمية فقد اقتصرنا على اربعة ابعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) فدراسة احمد سويسى لمعرفة رغبات العاملين وطموحاتهم ومن ثمة الوصول إلى ولاء العامل، الى بعدين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)، وكذلك دراسة رابعة فقد قسمت ابعاد الثقافة التنظيمية إلى (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، التكيف والمهمة)، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة الزمانية اذ ان معظم الدراسات كانت في السنوات (2224، 2277، 2277، 2272، 2271، 2274، 2227، 2221) بينما كانت دراستنا الحالية في سنة (2222).

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها اسهمت في اعداد الادبيات النظرية وصياغة فرضيات لهذه الدراسة، وهي كالتالي:

- ساهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية إثرائها.
- التعرف على منهجيات الدراسة السابقة، مما فتح المجال لنا في اعداد المنهجية المتبعة.
- التعرف على الاداة المستخدمة في جمع البيانات، واختيار الاداة المناسبة للدراسة الحالية.
- الاهتمام لبعض المراجع والبحوث والمصادر والبحوث العلمية التي لم يتسن لنا الاطلاع عليها.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان.
- المستعدة في الاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات.
- التعرف على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم كفاءة التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتقدم والرقى 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 ومن أجل تحقيق ذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات:

أولاً: الطريقة:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر العينة تلك المجموعة في العناصر أو وحدات التي يتم استخراجها في المجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً لتحقيق في كل مجتمع البحث نظراً إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي "مجموعة فرعية في عناصر مجتمع بحث معين"¹.

2 تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

أن كل دراسة مبنية على مجموعة من التغيرات التي بتفكيكها وفهم أبعادها ومؤشراتها يستطيع الباحث معرفة الأدوات التي تسهل عليه جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية، فان متغيرات موضوعي هي:

__ متغير مستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية الذي يعتمد على العديد من الأبعاد حيث تم التركيز على ثلاث أبعاد وهي: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

__ متغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي

ثانياً: الأدوات أدوات جمع البيانات:

¹ سعيد سبعون، حفصة صردي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر 2220

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث، واستعمال أدوات مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومة كما تتوقف دقة مصداقية أي بحث على دقة أدوات المستخدمة فيه، وبما أن نريد الوصول إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في الضرائب اعتمدت في جمع المعلومات الأداة التالية:

الاستبيان: وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب وقد اخترت الاستبيان للحصول على الحقائق وتم صياغة بنودها بناء على تساؤلات الدراسة حيث احتوت على 72 بند موزعين على النحو التالي:

أولاً: البيانات الشخصية 7 بند

ثانياً: بيانات خاصة بالقيم التنظيمية تحتوي 27 بند

ثالثاً: بيانات خاصة بالأعراف التنظيمية 27 بند رابعاً:

بيانات خاصة بالتوقعات التنظيمية 27 بند.

__ الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الكمية:

هذا النوع في التحليل يسمح للباحث أن يستخرج إحصائيات المعطيات المتواصلة إليها من الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات المبحوثين، حيث اعتمدت على النسب المئوية وهذا بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عنها.

__ التكرارات:

عدد المرات التي تكرر فيها الخيارات او الإجابة، بحيث المجموع يساوي عدد المفردات العينة. واعتمدت على التكرارات التعرف على البنود التي لقيت اكبر نسبة من الاستجابة من طرف العاملين وذلك اجل من إبراز الدور الذي تلعبه بيئة العمل في تحسين أداء العاملين قصد التعرف على طبيعة هذا الدور ومن اجل إثبات ووجوده من عدمه.

__ النسبة المئوية:

وهي توضح تمثيل العينة من المجتمع. ولقد اعتمدنا على نسبة المئوية من اجل المقارنة بين متغيرات الدراسة بحيث تصبح عملية المقارنة يسيرة يرمز لها بالرمز % ويعطي القانون بالشكل الآتي:

يتم هذا النوع من الأساليب عند القيام بالتعليق على الجداول والذي يعتبر عن تحليل وتفسير المعطيات الكمية من الجداول الإحصائية مع ربطها مع الجانب النظري وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة المحور الأول:

البيانات الشخصية الجدول رقم

(21): يوضح الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	2.22%
أنثى	2	2.22%
المجموع	22	122

المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور 2.22% ونسبة الاناث 2.22% هذا يدل على أن الفئة الأكثر فئة الذكور وذلك راجع لطبيعة الخدمة حيث يتمركزن في الإدارة على غرار الاناث الذي يتمركزون في قطاع وغيره. تبين النتائج في الجدول أعلاه أن وجود نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بحث نجد نسبة الذكور تقدر بـ 2.22% مقابل نسبة الإناث 2.22% من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن تواجد الذكور في الدراسات ما بعد التدرج أكثر من الإناث، وهذا ما يفسر العامل الاجتماعي

الفصل الثاني

الدارسة الميدانية

المتمثل على عدم إقبال الإناث على إكمال الدراسة في المرتبة الأولى، كذلك العوامل الشخصية والعائلية راجعة لعدم استمرار الإناث للدراسة نظرا لظروفهم الاجتماعية ونظرا للإيمان بمصير المرأة ألا وهو الزواج والمكوث في البيت، والأخذ بعين الاعتبار التقيد بالقيم الاجتماعية والأعراف والمعتقدات المتوارثة عن المحيط الاجتماعي .

الجدول رقم (22): يوضح العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
24-22	7	72.22%
24-22	72	22%
74-72	1	22.22%
22 سنة فما فوق	7	72.22%
المجموع	22	722

المصدر: من اعداد الطلبة.

يوضح الجدول أعلاه الفئة العمرية لمؤسسة الضرائب تبين أن أكبر نسبة قدرت ب 22 % في عمر ما بين 22-24 وهذا يؤكد على أن أكثر المسيرين داخل الإدارة هم من الفئة الشبابية لأنهم من الفئة التي تنظر الى الإدارة نظرة تطويرية ساعية الى التقدم والتطور في العمل ثم تاليها الفئة العمرية ما بين 74-72 التي قدرت نسبتها ب 22.22% وهي نسبة وسطية لفئة الإداريين ثم تليها الفئة العمرية من 24-22 و 22 فما أكثر التي قدرت نسبتهم ب 72.22%. تشير البيانات أعلاه عن وجود 4 فئات عمرية بحيث نجد أكبر نسبة للفئة العمرية من 22-24 والتي قدرت ب 22 % تليها الفئة العمرية من 74-72 22.22% تليها الفئة العمرية 41 إلى في الأخير الفئة العمرية من 22 فما أكثر إلى 72.22% . من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الفئة الأكبر تواجد من 24-22 ويرجع ذلك أن فئة الشباب هم الأكثر إقدام على هذه الخطوة المهنية، علما أنها غير ضرورية ونظرا لتخطيطهم للعمل الأكاديمي والتخطيط للمهنة المستقبلية والمتعلقة بالاختصاص للوصول فائدة مهنية مستقبلية. يرجع أيضا إلى عامل انتشار ظاهرة البطالة وتجميد نسبي لمسابقات التوظيف.

الجدول رقم 22): يوضح المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
32.22%	14	ثانوي
12.22%	4	ليسانس
2%	2	دراسات عليا
10.30%	12	ماستر
122	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة.

يوضح الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الثانوي هي أكبر نسبة وقدرت ب 12.22% بتكرار بلغ 72 ثم يليها نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس وقدرت نسبتهم ب 72.22%، أما الدراسات العليا لا تتوفر في المؤسسة، في حين المتحصلين على شهادة الماستر بلغت نسبتهم 17.77% بتكرار بلغ 72. تشير البيانات في الجدول أعلاه وجود 04 مستويات تعليمية؛ بحيث نجد أن أكبر فئة ثانوي بنسبة 32.22% تليها مستوى ماستر 10.30% مرورا لفئة ليسانس 12.22% بينما نجد في الأخير مستوى دراسات عليا 2% وهذا راجع إلى تواجد وتلطف طلبة الجامعية في الموسم الجامعي لهم للدراسات العليا، ونقص تدريجي نسبي إلى المستوى الثانوي مع مرور الوقت ونظرا للالتزامات الكبيرة والجهود المبذولة في الدراسات العليا كذلك الماديات والمتمثلة في المصاريف والتنقل لأماكن بعيدة في ظل البحث عن ما يخص هاته الدراسة.

الجدول رقم 20): يوضح سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
2.22%	2	أقل من 4 سنوات

من 4 الى 12 سنوات	22	22.22%
من 12 الى 14 سنة	2	12%
من 14 فما فوق	4	22.22%
المجموع	22	122%

المصدر: من اعداد الطلبة.

يوضح الجدول أعلاه سنوات الخبرة لعمال مؤسسة الضرائب حيث نجد الفئة من 2 الى 72 سنوات أكبر نسبة بتكرار بلغ 22.22% وسبب ذلك الى الخبرة والمدة الطويلة في سيران العمل وتليها الفئة الثانية من 72 فما فوق 22.72%، ثم الفئة من 72 الى 72 سنة بتكرار بلغ 72%، وبالنسبة أقل من 2 سنوات 22.2% . نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المناصب قسمت لذوي الخبرة وهذا ما يدل على أن الخبرة شيء رئيسي لأن بدورها يمكن للموظفين تحقيق هدف المؤسسة. تشير نتائج الجدول والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تقل مدة خدمتهم عن (05) سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 2.22% من إجمالي مجتمع البحث وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامت بترسيم كل العمل في مناصبهم وإدماجهم للذين كانوا يشتغلون في إطار عقود ما قبل التشغيل سابقا، يليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 4 الى 12 سنوات بنسبة 22.22% وفي المرتبة الثالثة نجد فئة المبحوثين الذين تقدر أقدميتهم من 12 الى 14 سنة بنسبة 12% ثم تأتي فئتي من 14 فما فوق 20 سنة وهي نسبة قريبة من بعض من 12.22%

الخور الثاني: بيانات تتعلق بالقيم التنظيمية

الجدول رقم (24): يوضح نظرة الادارة للعنصر البشري

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	72.22%
لا	2	72.22%
المجموع	22	122%

توضح معطيات الجدول أعلاه نظرة الإدارة للعنصر البشري فكانت معظم الذين اجابوا بنعم بنسبة 22.72%، ويدل ذلك على اهمية هذا المورد وانه اساس هذه المؤسسة وقيمتها المضافة وانه يعتبر استثمارا لهذه المؤسسة. اما بالنسبة للذين اجابوا بلا فكانت نسبتهم 22.72% راجع الى ان المورد البشري مكمل للموارد الاخرى ووجوده ملازم للموارد الاخرى. من خلال دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية. يبين لنا أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط غير الديمقراطي الذي يعتمد على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم منح فرص وتحمل المسؤولية وعدم التحفيز المعنوي وتأثير دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية في المؤسسة والذي لديه زيادة تحقيق زيادة الإنتاج وكفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وهذا عكس ما جاء في الدراسات النظرية التي تشير إلى النمط الدكتاتوري الذي يمثل فيه القائد السلطة المطلقة وفي هذه الحالة لا يكون مطالباً أو ملزماً بمشاوره أعضاء الجماعة أو الأخذ برأيهم عند إصدار القرارات وهذا ما أشارت إليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، الذي أشار إلى التقيد الصارم بالقواعد والقوانين الرسمية والعلاقات بين العمال التي تكون ذات طابع رسمي والالتزام بالواجبات والمسؤوليات. وهذا ما أسماه بالنموذج الديمقراطي وحسب رأيه يعتبر بأنه النظام الرشيد فمن خلاله يوفر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم وهذا ما يحقق الكفاءة والإنتاجية والوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 22): يوضح تقبل الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطويرها

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	72%
لا	2	2%
المجموع	22	122%

توضح معطيات الجدول أعلاه كان نسبة الكاملة الذين اجابوا بنعم نسبتهم 72% هذا راجع الى المبدأ الذين تكنه الإدارة لخدمة المؤسسة نتيجة القيم التي يحملها كل فرد أدت الى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. تتفق هذه الدراسة مع نظرية الإدارة

العلمية لفايول فنجد النظرية على طرفين مع تمكين العاملين، فهذا المفهوم لم يكن معلوماً في ذلك الوقت فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل حسب رأي تايلور أن الإشراف الصارم والدقيق وضبط العامل بالطريقة المثلى يؤدي إلى زيادة الأداء وإنجاز أكبر قدر من الإنتاج وزيادة الكفاءة وتأثير العمل الجماعي على أداء العامل ورغبته ودوافعه الروحية والفكرية وتركيز اهتمامها على الإنتاجية لتحقيق الفعالية والتطور واعتبار العامل رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية لهذا فإن فايول يعتمد على الكفاءة بدرجة كبيرة للوصول إلى الفعالية التنظيمية. كما يرى فايول أن كل مؤسسة تمارس ستة أنشطة رئيسية متمثلة في الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة التجارية، المحاسبة الإدارية والفنية. هذه الأنشطة تشكل القواعد المهمة الواجب إتباعها في السياسات التنموية الحكومية من أجل قيادة عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (23): يوضح مدى إيمان الإدارة بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود بين مختلف أقسامها ومصالحها.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	2	72%
المجموع	22	122%

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجابوا بنعم 42%، وهذا راجع لمدى نجاعة ديمقراطية الإدارة في تقبل مختلف الأفكار التي من شأنها تعود بالنفع على المؤسسة دليل على وجود اتصال تنظيمي بين الإدارة والمروسين. أما بالنسبة للذين أجابوا بلا فكانت نسبتهم 72% راجع إلى احتفاظ بالأفكار لكل قسم خاص به كي يحتفظ بثقافة كل مصلحة. والتي مفادها أن تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي لدى الموظفين، توصلت الدراسة البحثية الراهنة إلى أنه عندما يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك إضافة اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل من أجل تبادل ومشاركة هذه المعلومات وهذا ما يعزز تطابق نتائج الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لدراسة تحت عنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي لأراء عينة من القيادات الإدارية

الجدول رقم (20): يوضح مدى محافظة العاملين على علاقات العمل الطيبة.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	42.22%
لا	2	2.22%
المجموع	22	122%

المصدر:

توضح معطيات الجدول اعلاه مدى محافظة العاملون على علاقات العمل الطيبة فكانت نسبة الذين اجابوا بنعم 42.22%، وهذا راجع لمدى وجود العلاقات الإنسانية التي اكد عليها إلتون مايو المبنية في روح التعاون بين الموظفين ومدى ارتباطهم وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة مدى التأزر والتكاتف. أما الذين اجابوا بلا كانت نسبتهم 2.22% راجع لطبيعة الفرد وانطوائه. التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسك بالولاء للمؤسسة تلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت بـ "نعم" بنسبة (42.22 %) وبـ لا بنسبة (2.22 %) نستنتج من ذلك أن أغلبية المبحوثين يرون أن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من الإحساس بالولاء للمؤسسة ويسهل في عملية الإشراف، وهذا يحفزهم على العطاء أكثر.

الخور الثالث: البيانات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (20): يوضح تبني المؤسسة الافكار الجديدة التي تساهم في تطوير اساليب العمل.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	72.22%
لا	27	72.22%
المجموع	22	122%

يوضح معطيات الجدول اعلاه ان نسبة الذين اجابوا بنعم 72.72% راجع لمدى تبني الادارة اسلوب الديمقراطية والتشجيع الذي تقوم به من خلال الاستماع الى الافكار وتبنيها شرط ان تكون تخدم العمل وتساهم في خلق البيئة التنظيمية ايجابية تؤدي الى ولاء عامليها. اما بالنسبة للذين اجابوا بـ لا فكانت نسبتهم 22.72%، وذلك راجع الى اعتماد قلة الإداريين لأسلوب تبني الافكار

وانما يعتمدون على سماع الافكار والقرار راجع للإدارة. المتابعة المسمرة من قبل مشرفي في العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء" نلاحظ أن نسبة 22.72 (أجابوا ب نعم و (72.22 %) أجابوا بالبديل "لا" أي أن أغلب المبحوثين هم موافقين أو موافقين بشدة نستنتج أن أغلب أو لنقل أن كل العمال والموظفين في مؤسسات لديهم متابعة مستمرة قبل المشرفين فعلى سبيل المثال الاشخاص المعنيين يخضع للمراقبة الدورية تحت إشراف المساعد التقني الادارية حتى يتم تقييمه للحصول على نقطة المردودية وبالتالي تسهيل عملية الإشراف.

الجدول رقم 12): يوضح ترقية العاملين حسب الانجازات التي حققوها.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	72.22%
لا	22	22%
المجموع	22	122%

يوضح الجدول اعلاه ترقية العاملين حسب الانجازات التي يحققوها فكانت نسبة الذين اجابوا بنعم 72.22%، اي وجود تامين لجهود العمال المتمثلة في الترقيات والثناء، اي اساليب التشجيع التي تزيد من فعالية العمال ودافعيتهم للقيام بأكثر الجهود مما وضع ذلك التون مايو في نظرية العلاقات الانسانية على تقديم الحوافز المعنوية التي من شأنها تزيد من رفع روح المعنوية للعامل لتقديم المزيد من الانجازات والمساهمة في تحقيق الربح للمؤسسة ويزيد من ولائه. المتابعة المسمرة من قبل مشرفي في العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء" نلاحظ أن نسبة 72.22 أجابوا ب "نعم" و (22%) أجابوا بالبديل "لا" أي أن أغلب المبحوثين هم موافقين أو موافقين بشدة نستنتج أن أغلب أو لنقل أن كل العمال والموظفين في مؤسسات التكوين المهني لديهم متابعة مستمرة قبل المشرفين فعلى

سبيل المثال الأستاذ في التكوين المهني يخضع للمراقبة الدورية تحت إشراف المساعد التقني البيداغوجي حتى يتم تقييمه للحصول على

نقطة المردودية وبالتالي تسهيل عملية الإشراف

الجدول رقم 11: يوضح قيام العلاقات بين الادارة والعاملين على الثقة المتبادلة

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	22%
لا	72	22%
المجموع	22	122%

توضح معطيات الجدول اعلاه العلاقة بين الادارة والعاملين على الثقة المتبادلة فكانت نسبة الذين اجابوا بنعم 22% وهذا راجع الى

طبيعة العلاقة الاخوية بين العاملين والتي اقر بها احمد اليميني الذي يجعل الفرد يحس بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة. اما بالنسبة للذين

أجاب وا بلا كانت نسبتهم 22% وهذا راجع الى طبيعة شخصية كل عامل اي يكتفي بالعمل في اطار تعاون لا غير. تعاونك مع

زملائك في العمل يولد لديك دافع للعمل" نلاحظ أن نسبة إجابات الأفراد حول هذه العبارة كانت كالتالي (22) ب "نعم" و

(22 %) . "لا" نستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين يرون بأن التعاون مع الزملاء في العمل يولد لديهم دافع للعمل أكثر ويجفزهم

على العطاء وتحسين مردودهم كما تساهم في ولائهم التنظيمي وتسهيل عملية الإشراف لديهم.

المحور الخامس: بيانات متعلقة بالتوقعات

الجدول رقم 12: يوضح حرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لخدمة مصلحة العاملين.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	42.22%
لا	22	2.22%
المجموع	22	122%

يوضح الجدول اعلاه ان المؤسسة تحرص على مواكبة التطور التكنولوجي من اجل خدمة مصلحة العاملين حيث قدرت نسبة الذين اجابوا بنعم 22.42% حيث انهم يرون ان المؤسسة ساعية للتطور التكنولوجي من خلال توفير الانترنت والحواسيب وبصمة الحضور من اجل تسهيل العمل للعمال. اما الذين اجابوا بلا كانت نسبتهم مقدرة بـ 2.22% وهذا يرجع على وجه نظرهم ان المؤسسة لا تحرص على مواكبة التطور ربما عدم توفير كل الاجهزة التكنولوجية الملزمة او عدم تدفق الانترنت بشارة قوية. يكلفني مديري في العمل بمهام في نطاق صلاحياتي" حيث أجاب على هذه العبارة نسبة 42.22% من المبحوثين بـ "نعم" ونسبة (2.22 %) بـ "لا" أي أن أغلب العمال والموظفون لديهم أعمال ومهام يقومون بها وذلك في نطاق صلاحيات كل واحد منهم من هنا نستنتج أن كل موظف أو عامل لديه عمله الذي يقوم به لكن هذا لا يعني أنه أحياناً هذا الموظف يقوم بأعمال أخرى توكل إليه من طرف المدير بصفة مؤقتة مثال على ذلك أن المصلحة التقنية والبيداغوجية بالنسبة للتكوين المهني توكل إلى أحد الأساتذة بتكليف من المدير في حال شغور المنصب إلى حين إجراء مسابقة على هذا المنصب.

الجدول رقم 12): يوضح توقعات المنظمة من العاملين القيام بمهامهم على اكمل وجه.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	71%
لا	27	72%
المجموع	22	122%

تمثل المعطيات التالية اي ادارة المنظمة تتوقع ان العاملين يقومون بمهامهم المنسوبة اليهم حيث ان الذين اجابوا بنعم كانت نسبتهم مقدرة بـ 71% وهذا راجع الى انهم يرون ان العاملين قادرين على انجاز عملهم في الوقت المناسب وبكل اتقان. اما الذين اجابوا بلا كانت نسبتهم مقدرة بـ 72% وهذا راجع الى ان ادارة المؤسسة ترى تماثل بعض العاملين في اتقان العمل والتأخر انجازه. تساعد بيئة العمل الجيدة على اكتساب مهارات جديدة للموظفين وهذا ينمي من قدرات الموظفين في المؤسسة والتواصل مع الآخرين وتشجع روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين في مؤسسة وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يتميزون بالمسؤولية

وبشكل مباشر وأكبر وأيضا التحكم في أداء الموظفين وخلق بيئة عمل جديدة في اكتساب خبرات ومهارات، وهذا راجع إلى صحة

الفرضية القائلة "بيئة العمل الجيدة في اكتساب المهارات الجيدة للموظفين".

الجدول رقم (10): يوضح توقع العاملين من ادارة المؤسسة تأدي السلوكات التي تمس كرامة العاملين.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	72.2%
لا	22	22%
المجموع	22	122%

يوضح الجدول اعلاه ان العاملين يرون ان ادارة المؤسسة تتفادى السلوكات السيئة التي تمس كرامتهم تسبب لهم احراج حيث قدرت

نسبة الذين اجابوا بنعم 72.2% وهذا راجع الى ان ادارة المؤسسة لم تقوم باي سلوك غير انساني مع عاملها وانما توظف العلاقات

الانسانية من اجل تفادي العراقيل او اي شيء يمس كرامة العامل. بناء على العبارة يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف

بالتكوين المهني يؤدي الأهداف المتوخاة في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها،

وهذا ما يجعل الموظف يبذل المجهودات في تحقيق زيادة الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء لمؤسسة التكوين المهني، وهذا راجع إلى تحقيق

الفرضية القائلة "يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني".

الجدول رقم (14): يوضحان ادارة المؤسسة تسعى إلى تلبية توقعات العاملين من مكافآت والتحفيزات.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	42.2%
لا	22	2.2%
المجموع	22	122%

يوضح الجدول أعلاه أن إدارة المنظمة تحاول تلبية توقعات عاملها من مكافآت وتحفيزات حيث قدرت نسبة الذين أجابوا بنعم 22.42% وهذا راجع الى ان ادارة المؤسسة تعمل ساعية من اجل توفير الحوافز والمكافآت التي يتوقعها العمال من تزويدهم بشعور الامتنان والولاء التنظيمي. اما الذين اجابوا بلا فقدرت نسبتهم 22.2% وهذا راجع الى ان بعض العاملين لا يرون ان المؤسسة لا تسعى لتقديم الحوافز والمكافآت من اجل الفعالية وتطوير الأداء حيث يرون ذلك من خلا العديد من المواقف في العمل تحتاج الى ذلك ولم يكافؤون بها من قبل المؤسسة.

تتم الإدارة بوجهات نظر العمال لاتخاذ بعض الإجراءات الداخلية لدى المؤسسة في عملية المشاركة في الاندماج وتكون الموافقة للمبحوثين وهذا راجع إلى أهم الخدمات والمنافع التي تقدمها الإدارة لكل عامل في المؤسسة وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وذلك يجعلهم يطلعون على الأمور المتعلقة بالمؤسسة والمشاركة في صنع القرارات من خلال تقديم مقترحاتهم.

ألتزم بأوامر لكل مسؤول حسب كل اندماج جماعي ونشاط يقوم به كل مسؤول وتكون الموافقة للمبحوثين أن العاملين للمسؤولية ساعد على الالتزام بالواجبات وشعورهم بأهمية العمل.

يتم توفير المعلومات والأفكار اللازمة وذلك من أجل المشاركة العمالية في صنع القرارات المتعلقة بالإنتاج والخدمات وتكون الموافقة للمبحوثين 48.9 % وهذا راجع إلى أهمية وفوائد تمكين العاملين من توفير المعلومات أي المشاركة في صنع القرار المناسب التي يتخذها كل عامل.

5. تقوم بتقديم اقتراحات في المؤسسة التي تعمل وذلك لإشباع حاجات الأفراد وتكون الموافقة للمبحوثين 53.3 % وهذا راجع إلى أهم الاقتراحات التي وجهها الموظفون في المؤسسة.

ثانياً: المناقشة:

ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها:

1. تحليل الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى "للقيم التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الضرائب بالوادي"، وتستعرض الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها، فيوضح الجدول رقم (50) تقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة فكانت إجابة المبحوثين 55% مما يدل على الشعور بالانتماء وان نجاح المؤسسة من نجاحهم مما عمق ولائهم بذلك نرى ان الفرضية في توجه ايجابي، في حين أن الجدول رقم (50) يوضح محافظة العاملون على علاقات العمل الطيبة مما يدل على وجود علاقات أخوية تسودها التعاون لضمان تحقيق الاستمرار نظر الوجود روح التفاهم والاحترام.

فمن خلال ما تم ذكره يوضح ان الفرضية الأولى في توجهه ايجابي مما يؤكد ان الفرضية القائلة " لقيم التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي " محققة.

2. تحليل الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية "الاعراف التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى مؤسسة الضرائب بالوادي"، من خلال النتائج المتوصل اليها يوضح الجدول رقم (27) تبني المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطور العمل بنسبة 22.42% مما يدل على أن مسؤولي الضرائب يساهمون في تطوير أساليب العمل لضمان سيرورة العمل بشكل أفضل وذلك من اجل تحسن أداء العمال وأيضا الاستماع الى أفكارهم وتبنيها لتخدم المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي، ومن خلال الجدول رقم (72) يوضح قيام العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة مما يدل على وجود اتصال تفاعلي من قبل الإدارة والتفاهم في شعور العامل بالمواطنة والاستمرار والولاء.

من خلال ماتم ذكر متوضح ان الفرضية الثانية التي تنص على الاعراف التنظيمية التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي محققة.

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

تساهم المعطيات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي.

. يوضح الجدول رقم (72) حرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لخدمة مصلحة العاملين هذا راجع إلى حرصها على مواكبة التغيرات الحاصلة اليوم لتصف مصاف الدول المتطورة من خلال تكوين العاملين وتدريبهم على احدث الوسائل.

. يوضح الجدول رقم (77) توقع إدارة المؤسسة من عاملها القيام بمهامهم على أكمل وجه وهذا يدل على المكانة التي يحضها العاملون من قبل إدارتهم وان إدارتهم توكلهم بمهام أو أعمال تعلم بأن موظف ذو مقدرة على عمله وينجزه على أكمل وجه.

. من خلال ما تم ذكره يتضح بأن الفرضية القائلة ان للتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الولاء التنظيمي محققة.

الفرضية العامة:

من خلال ما تم ذكره بمناقشة الفرضيات السابقة والتي كانت ذات التوجيه الايجابي هذا ما يدفع الدراسة الى تحقق الفرضية القائلة
تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الضرائب.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن ان توصي الدراسة ب:
. توجيه أنظار الدارة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء
التنظيمي.

. ضرورة توفير الأمان ال وظيفي لضمان الصحة والسلامة المهنية للعاملين طالما انهم ملتزمون بقوانين المؤسسة.

. تشجيع العاملين بالمؤسسة على خلق بيئة عمل ايجابية وعلاقات عمل جيدة مع الإدارة وزملاء العمل.

7. تحليل تفسير المعطيات

من خلال تحليل ومناقشة البيانات تم التوصل إلى نتائج وهي:

27. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي.

22. تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي.

22. تساهم المعتقدات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي.

27.. تساهم التوقعات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الضرائب لولاية الوادي.

الخات

مة

الخاتمة

الخاتمة:

تشكل الثقافة في المنظمة أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمة، اذا اكدت الدراسات ان نجاح المنظمات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، وغير دقيق، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية التي تعمل على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث انها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة هذا ما يجعلها من أهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال.

في ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم الثقافة التنظيمية بالإضافة الى مفهوم الولاء التنظيمي ومن خلال ما تقدم في الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية عمر الجيلاني بالوادي من اجل معرفة كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دفع وسببا في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير الى الأفضل فهي ليست غزيرة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد.
- وجد دور للقيم التنظيمية في الولاء التنظيمي العاملين، وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج ان هذا الأثر يرجع الى نظرة العاملين كمورد أساسي، وتشجيعها للأفكار الإبداعية، وكذا احترام العاملين لمواقف العمل وتناسب مصالحهم مع مصالح المنظمة مما يجعلهم أكثر ولاء ورغبة في البقاء في المؤسسة محل الدراسة
- وجود دور للأعراف التنظيمية في الولاء التنظيمي حيث يرجع هذا لوجود بعض الأعراف السائدة غلب المنظمة كتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين، والتزام العاملين الأكثر خبرة وتجربة في الاعمال بمتابعة وارشاد زملائهم الجدد.
- للمعتقدات التنظيمية دور في الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع ذلك الى ان هناك معتقدات في المؤسسة منها وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كذلك اهتمام الإدارة بتعريف العاملين بالمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة، وسماع شكاويهم ومعالجتها.

الخاتمة

التوصيات:

ومن خلال ما تقدم من نتائج حاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أن من خلالها إمكانية المساهمة في الرفع

من ولاء العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في التالي:

- تغيير وتحسين طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.
- الاهتمام باقتراحات العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تشجيع إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين.
- على الإدارة ان تبذل جهودا مكثفة ومتواصلة لتغيير القيم والمعايير والممارسات السائدة.
- من الضروري تشخيص الجوانب والابعاد الثقافية المختلفة وان تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم بناء ولاء تنظيمي قوي.
- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن ان نشير الى ان هذه الدراسة ما هي الا محاولة وان اجراء دراسات معمقة في جوانب الموضوع مهم في

الجانبين النظري ولتوضيح المفاهيم واثرائها وفي الواقع لكشف واقع ذلك في المؤسسات.

لذلك نود ان نشير الى افاق أخرى لهذه الدراسة مكملتها لما جاء فيها، واشكاليات جديدة في الموضوع يمكن ان تكون محاور بحوث قادمة نوردتها فيما يلي:

- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة.
- علاقة الأنماط
- القيادة بالولاء التنظيمي.
- تأثير القيم التنظيمية على الولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

والمصادر قائمة المراجع

والمصادر:

- الكتب:
- أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط7، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2227.
- حمود ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2222.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط7، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2277.
- زاهد محمد دي ري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2277، ص 272.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2222.
- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2221.
- سعيد سبعون، حفصة صردي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر 2222.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - كلية العلوم



قسم: علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

الاجتماعية والإنسانية

استبيان الدراسة

السيد(ة) الفاضل(ة):

تحية طيبة وبعد..

إننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي ذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة حمه لخضر- الوادي-، ونظرا لأهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة، نحتاج إلى تعاونكم في الإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة، لأن آرائكم القيمة، لها أثر كبير في انجاح هذه الدراسة.

أرجوا منكم قراءة كل عبارة جيدا وألا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها لأي عبارة لا يتم الإجابة عليها سوف يؤثر على النتائج النهائية للدراسة.

وأود ان نخطط سيادتكم المحترمة علما أن كل ما تدلي به من بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل بسرية، ونقدم شكري على حسن تعاونكم ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

2222م / 2222م

الموسم الجامعي:

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب

☐

انثى

☐

ذكر

1-الجنس :

☐

2-العمر :

☐

من 24-22 سنة ☐ سنة 24-22 من

من 74-72 سنة ☐ من 22 سنة فأكثر

☐

2-المستوى التعليمي :

☐

ثانوي فأقل ☐ الليسانس دراسات

عليا ☐ ماستر أخرى

اذكرها.....

☐

7-سنوات الخبرة :

☐☐

من 2 إلى أقل من 72 سنوات من 72 إلى أقل

72 سنة فأكثر □ القسم الثاني: دور

الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي

☐

أقل من 2 سنوات
من 72 سنة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة إتفاقكم على مضمون كل عبارة

لا	نعم	العبارات
القيم التنظيمية		
		1 كون إدارة المؤسسة تنظر إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة لديها يحفزني لإكمالي باقي مشواري الوظيفي.
		2 انا أتقبل الضغوط العمل والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها.
		2 بما ان الادارة تؤمن بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود بين مختلف أقسامها ومصالحها من أجل تسهيل تدفق المعلومات والأفكار الجديدة هذا يجعلني افتخر انني انتمي لهذه المؤسسة
		0 كون العاملون في مؤسستنا يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام مما يجعلني اشعر بالارتياح.
المعتقدات التنظيمية		
		4 تتبنى الشركة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل يجعل اهدافي تتوافق مع اهداف المؤسسة.
		2 يتم ترقية العمال في مؤسستنا بناء على انجازاتهم مما يحفزنا على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
		3 كون المؤسسة تشارك العاملين في اتخاذ القرارات يجعل اهداف الخاصة تتوافق مع اهداف المؤسسة.

0	بما ان العلاقات بين العمال والمؤسسة قائمة على الثقة مما ساهم في تطوير حياتي الوظيفية.	
التوقعات التنظيمية		
20	حرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي خدمة لمصلحة العامل هذا يجعلني ارجب في تطوير قدراتي من اجل تقديم الافضل للمؤسسة.	
12	عندما تتوقع إدارة المؤسسة من العاملين القيام بأعمالهم على أكمل وجه يحفزني لتمثيل مؤسسة على اكمل وجه في المحيط الخارجي.	
11	اتوقع من الإدارة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العاملين مما يدفعني لعدم التفكير للبحث عن في مؤسسة اخرى.	
12	عندما تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه العاملون من مكافآت وتحفيزات اشعر بالانتماء إلى اسرة وظيفية.	

الحمد لله