

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج \_ البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي  
دراسة حالة: وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الأعمال الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:  
بلقاسم راجح بن موسى

من إعداد الطالبين:  
بوزيان أمينة  
شرقي فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة

أ/ طويطي مصطفى.....رئيسا  
د/ بلقاسم راجح بن موسى.....مشرفا  
أ/ منصر الياس.....ممتجنا

السنة الجامعية 2015/2014

## شكر و تقدير

الحمد لله و الثناء عليه لمساندتنا على إنجاز هذا العمل المتواضع، وصلى  
الله على محمد أفضل سلام" أما بعد "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بلقاسم رابح بن موسى"  
لفضل كرمه و شيم أخلاقه و نبيل إخلاصه و مساندته لنا في إنجاز  
هذا العمل المتواضع طوال العام الدراسي.

نتقدم بالشكر إلى كل الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر ونخص بالذكر  
السيد "معش" الذي ساعدنا طوال العام الدراسي

كما نتوجه بالشكر لجميع موظفي وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية  
على مساعدتهم لنا و على رأسهم السيد "بايري وليد" و السيدة "بوجمعة  
سمية" الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم كما قال رسول الله صلى الله  
عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

إلى كل من وقف إلى جانبنا و ساعدنا في هذا العمل  
و لو بالدعاء بالتوفيق.

# وهددي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «لكل شيء طريق وطريق الجنة العلم».

أهددي ثمرة جهدي إلى: جنّة العمر، بهجة القلب، بلسم الجراح، نور العين إلى امرأة تعالت عن الوصف.....، إلى الحبيبة التي عصم حبها في القلب فعجزت عن احتواءه الأوراق وتدوينه الأقلام أمي الغالية حفظها الله.

إلى القلب الطيب الذي رعاني بعطفه وحنانه منذ الصغر وبعث بي إلى شاطئ الإيمان والعلم إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى الذي لو أفنيت عمري لأرضيه ما أفنيت حقه أي حفظه الله .

إلى الأصل الثابت في أسرّي وكان حبهم يسري في دمي ووجداني إخواني وأخواني: رفيفة، دليلة، رزيفة، عبد القادر، حمزة، خالد، عبد العزيز حفظهم الله

إلى رفيفات دري وحبيبات قلبي: فضيلة سميحة، لامية غالبة ورنينة.

وإهداء خاص إلى أغلى صديفة على قلبي إلى سهيلة خليفي

إلى من تقاسموا معي عناء هذا العمل:.

إلى كل من كان له أثر طيب في حياتي وثرى بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي .

إلى كل من يحمل مذكرتي بعدي، إلى كل من سلن حبهم قلبي ونسبهم قلبي.

أمينة

# وهدوي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « لكل شيء طريق وطريق الجنة العلم ».

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من جعل الله طاعتها بعد عبادته واجبة

إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى رمز المحبة والحنان إلى أمي حفظها الله.

إلى الذي زودني بالمبادئ السامية والأخلاق الحميدة إلى الذي ذلل صعاب الحياة من  
أجلي، إلى أبي العزيز حفظه الله.

و أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر أيوب وعبد المؤمن.

و أيضا إلى جميع الأصدقاء والأحباء والأساتذة والمعلمين الذين درسونا في كل  
أطوار الدراسة

فضيلة

# الفهرس

مقدمة عامة.....ص أ

**الفصل الاول: الولاء التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة**

تمهيد.....ص 1

المبحث الأول: الولاء التنظيمي واستراتيجياته.....ص 2

المطلب الأول: أساسيات الولاء التنظيمي.....ص 2

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....ص 2

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي.....ص 5

الفرع الثالث: مراحل الولاء التنظيمي.....ص 6

الفرع الرابع: علاقة الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية.....ص 7

المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي وطرقه قياسه.....ص 8

الفرع الأول: أنواع الولاء التنظيمي.....ص 8

الفرع الثاني: قياس الولاء التنظيمي.....ص 9

المطلب الثالث: أسباب ضعف الولاء التنظيمي ونماذجه.....ص 11

الفرع الأول: أسباب ضعف الولاء التنظيمي.....ص 11

الفرع الثاني: نماذج الولاء التنظيمي.....ص 12

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء واستراتيجيات تعزيزه.....ص 13

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.....ص 13

الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.....ص 16

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.....ص 19

المطلب الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها.....ص 19

الفرع الأول: مفهوم الثقافة.....ص 19

الفرع الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة.....ص 23

الفرع الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة.....ص 26

المطلب الثاني: مكونات ثقافة المؤسسة أنواعها.....	ص 28
الفرع الأول: مكونات ثقافة المؤسسة.....	ص 28
الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة.....	ص 31
المطلب الثالث: وظائف ثقافة المؤسسة وآليات تشكيلها.....	ص 35
الفرع الأول: وظائف ثقافة المؤسسة.....	ص 35
الفرع الثاني: آليات تشكيل ثقافة المؤسسة.....	ص 36
المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة علاقتها بالولاء التنظيمي.....	ص 38 الفرع
الأول: الثقافة وتأثيرها على الولاء التنظيمي.....	ص 38 الفرع
الثاني: دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الولاء التنظيمي.....	ص 39 خلاصة
الفصل.....	ص 43
الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.....	ص 44
تمهيد.....	ص 44
المبحث الأول: وكالة اتصالات الجزائر وتكنولوجياها الجديدة.....	ص 45
المطلب الأول: التعريف بوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.....	ص 45
الفرع الأول: تعريف وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.....	ص 45
الفرع الثاني: أنواع زبائن الوكالة.....	ص 46
الفرع الثالث: فاتورة الزبائن.....	ص 47
الفرع الرابع: طرق دفع الفاتورة.....	ص 47
المطلب الثاني: التكنولوجيات الجديدة للوكالة.....	ص 48
الفرع الأول: النظام في أمان.....	ص 48
الفرع الثاني: بطاقات ADSL.....	ص 48
الفرع الثالث: نظام 4G ونظام في مكتبي.....	ص 49
الفرع الرابع: idoom <sub>ADSL</sub> و idoom <sub>fixe</sub> .....	ص 50

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.....	ص 51
الفرع الأول: مديريات الوكالة.....	ص 52
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.....	ص 53
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان.....	
المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية.....	ص 56
المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	ص 60
المطلب الثالث: تحليل الأسئلة المتعلقة بالثقافة السائدة في الوكالة.....	ص 73
خلاصة الفصل.....	ص 85
خاتمة عامة.....	ص 86

قائمة المراجع

قائمة الملاحق



# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	أنواع ثقافة المؤسسة	1
57	جنس أفراد العينة	2
57	سن أفراد العينة	3
58	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	4
58	المستوى التعليمي لأفراد العينة	5
59	المركز الوظيفي	6
60	خبرة أفراد العينة	7
60	الرضا عن العمل في الوكالة	8
61	فرصة العمل في الوكالة	9
62	السعادة أثناء العمل في الوكالة	10
63	تشجيع العمل لأفراد العينة	11
64	الاهتمام بسمعة وصورة الوكالة	12
65	الرغبة في تحقيق اهداف الوكالة	13
65	الاعتزاز والافتخار بالعمل في الوكالة	14
66	السعادة بالعمل في الوكالة	15
66	الاهتمام بمصلحة الوكالة	16
67	المدة المخططة للعمل في الوكالة	17
68	تصحيح الأفكار السلبية للوكالة	18
69	استعداد أفراد العينة للعمل بعد انقضاء ساعات العمل	19
70	الولاء للوكالة	20
70	قرار العمل في الوكالة	21
71	سعادة أفراد العينة لابتعادهم عن مقر العمل	22
72	العمل في مكان آخر بنفس الراتب	23
73	أوقات العمل في الوكالة	24
73	علاقة الوكالة بعمالها	25
74	ظروف العمل في الوكالة	26

74	أساليب العمل في الوكالة	27
75	الوصف الوظيفي لواجبات الموظفين	28
75	التسيق بين الأقسام في الوكالة	29
76	نظام الاتصال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية	30
77	السلطة في الوكالة	31
77	التفويض في الوكالة	32
78	توقير المعلومات لاتخاذ القرار	33
79	التحفيز في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية	34
80	الخدمات في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية	35
81	العمل بروح الفريق في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية	36
82	الاهتمام بالعمال في الوكالة	37
82	الإبداع في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية	38
83	الأخذ بالأفكار الجديدة في الوكالة	39

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مراحل الولاء التنظيمي	1
13	نموذج ستيرز للولاء التنظيمي	2
18	خماسية الولاء	3
24	ثقافة المؤسسة كنظام	4
26	خاصية تكوين البديهييات في ثقافة المؤسسة	5
34	الثقافات الفرعية لثقافة المؤسسة	6
38	كيفية تكوين ثقافة المؤسسة	7
51	خلاص الدفع الالكتروني	8
52	مديريات وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية	9
53	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية	10
57	جنس أفراد العينة	11
57	سن أفراد العينة	12
58	الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	13
59	المستوى التعليمي لأفراد العينة	14
59	المركز الوظيفي	15
60	خبرة أفراد العينة	16
61	الرضا عن العمل في الوكالة	17
61	فرصة العمل في الوكالة	18
62	السعادة أثناء العمل في الوكالة	19
63	تشجيع العمل لأفراد العينة	20
64	الاهتمام بسمعة وصورة الوكالة	21
65	الرغبة في تحقيق اهداف الوكالة	22
65	الاعتزاز والافتخار بالعمل في الوكالة	23
66	السعادة بالعمل في الوكالة	24
67	الاهتمام بمصلحة الوكالة	25
68	المدة المخططة للعمل في الوكالة	26
68	تصحيح الأفكار السلبية للوكالة	27

69	استعداد أفراد العينة للعمل بعد انقضاء ساعات العمل	28
70	الولاء للوكالة	29
70	قرار العمل في الوكالة	30
71	سعادة أفراد العينة لابتعادهم عن مقر العمل	31
72	العمل في مكان آخر بنفس الراتب	32
73	أوقات العمل في الوكالة	33
73	علاقة الوكالة بعمالها	34
74	ظروف العمل في الوكالة	35
74	أساليب العمل في الوكالة	36
75	الوصف الوظيفي لواجبات الموظفين	37
75	التنسيق بين الأقسام في الوكالة	38
76	نظام الاتصال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرى	39
77	السلطة في الوكالة	40
78	التفويض في الوكالة	41
78	توفير المعلومات لاتخاذ القرار	42
79	التحفيز في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرى	43
80	الخدمات في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرى	44
81	العمل بروح الفريق في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرى	45
82	الاهتمام بالعمال في الوكالة	46
83	الإبداع في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرى	47
83	الأخذ بالأفكار الجديدة في الوكالة	48

# مقدمة عامة

## تمهيد

في ظل ما تعرفه المؤسسات اليوم من تقلبات وتحولات في بيئتها و شدة في المنافسة، أصبح لزاما عليها البحث عن طريقة تستطيع من خلالها ضمان بقائها واستمرارها، بالإضافة إلى تحسين الدور الذي تقوم به، والمرتبطة عادة بعدة تحديات أهمها تلك المتعلقة بالموارد البشري، حيث أن نجاحها يعتمد على مدى توفرها على ثقافة تنظيمية تحقق لها ميزة تنافسية.

فكل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية، حيث تقع المؤسسة تحت تأثير عوامل داخلية من بينها الثقافة التنظيمية التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها المرتبط بالتركيز و العمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، وتقع أيضا تحت تأثير عوامل خارجية منها الثقافة التي يحملها الفرد التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المؤسسة. ومن ناحية أخرى فإن الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في الإدارة، لما له علاقة ترابطية للمؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، وعدم تخليه عنها في أي ظرف من الظروف.

ولكي تحقق المؤسسة الولاء التنظيمي وجب عليها أن تراعي مجموعة من العناصر التي تؤثر عليه، ومن بين هذه العناصر ثقافة الفرد التي تؤثر عليه من خلال تأثيرها على ثقافة المؤسسة، وعليه نطرح الإشكاليات التالية:

## الإشكالية الرئيسية

كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على الولاء التنظيمي؟.

## الإشكاليات الفرعية

ولتوضيح المشكل المطروح يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل ثقافة المؤسسة مهمة للمؤسسة أكثر من أهميتها عند العامل؟.
- 2- هل ثقافة المؤسسة تزيد من فرص وجود ولاء داخل المؤسسة؟.
- 3- هل الثقافة الموجودة في اتصالات الجزائر تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي؟.

## الفرضيات

وكإجابة مؤقتة للإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

- 1- ثقافة المؤسسة عنصر جد مهم لكل من العامل والمؤسسة.
- 2- ثقافة المؤسسة تزيد من فرص وجود ولاء تنظيمي إذا كانت مبنية على أساس سليم.



### 3- ثقافة اتصالات الجزائر تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي فيها.

يستمد

#### أهمية الدراسة

هذا الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه حدة المنافسة، وهو الأمر الذي يفرض على المؤسسة التفكير بجد فيما يمكنها من الحفاظ على المورد البشري، والذي يعد العامل الأساسي في نجاح المؤسسة، فأردنا أن نسلط الضوء عليه ولو بشيء بسيط من خلال دراسة الثقافة التي يحملها وما لها من أثر كبير على المورد البشري والحفاظة عليه وتحقيق الولاء التنظيمي.

#### أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها كل من الثقافة والولاء التنظيمي.
- 2- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة سواء ثقافة الفرد أو ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي.
- 3- معرفة الثقافة وانعكاساتها على الولاء التنظيمي.

#### أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

#### الأسباب الذاتية

- 1- الميل لمثل هذه المواضيع الخاصة بالمورد البشري واستثماره.
- 2- كونه مرتبط بمجال التخصص الذي ندرس فيه.

#### الأسباب الموضوعية

إن من الأسباب الموضوعية التي جعلتنا نختار هذا الموضوع كون أن موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال، واعتبارها أحد العناصر الأساسية لبناء استراتيجية كلية للمؤسسة، بالإضافة إلى بغية الاطلاع على مفهوم الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، وكذا إمكانية التعرف على أن أفراد وكالة اتصالات الجزائر لديهم ولاء تجاهها أم أن همهم الوحيد الحصول على أجر يلي حاجاتهم ورغباتهم.

#### حدود الدراسة

الحدود المكانية: قمنا بهذه الدراسة في وكالة اتصالات الجزائر فرع الأخرية.

الحدود الزمانية: قمنا بالدراسة في وكالة اتصالات الجزائر بالأخرية لمدة شهر من 2015 /3/8 إلى 2015/4/8.

#### المنهج المتبع

تطرقنا من خلال دراستنا إلى فصلين، واعتمدنا في كل فصل على المنهج الوصفي، مع اختلاف الأسلوب ففي الفصل الثاني استخدمنا أسلوب دراسة حالة.

## هيكل الدراسة

قمنا تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وهما:

**الفصل الأول ( الفصل النظري ):** الولاء التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة الذي تناولنا فيه ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** الولاء التنظيمي و استراتيجياته: الذي سنتطرق فيه إلى مختلف مفاهيم الولاء التنظيمي، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، واستراتيجيات تعزيزه.

**المبحث الثاني:** ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: وسنتناول فيه مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال تقديم تعريف لها، خصائصها، أنواعها، مكوناتها، وفي الأخير سنتناول دورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

**الفصل الثاني ( الفصل التطبيقي ):** دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر فرع الأخرية: وسنتناول في مبحثين وهما:

**المبحث الأول:** تقديم حول وكالة اتصالات الجزائر: وسنحاول أن نتعرض فيه إلى تقديم تعريف لاتصالات الجزائر وأهدافها، وتحليل الهيكل التنظيمي لها.

**المبحث الثاني:** تحليل الاستبيان: سنقوم فيه بتحليل إجابات أفراد الوكالة على أسئلة الاستبيان فيما يتعلق بالولاء والثقافة.

# الفصل الأول: الولاء التنظيمي وعلاقته

## بثقافة المؤسسة

## تمهيد

تميّز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصاً العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات: الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، السياسي والتكنولوجي. ومن أهمها: ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدّد المنتجات المعروضة كمّاً ونوعاً.

كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة وعنيفة محلياً، ما جعل المؤسسة تبحث عن طريقة لجذب الموظفين الذين لديهم كفاءة عالية، حيث أنه قد أثبتت الدراسات ان العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيراً، فمردوده يزداد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، ولهذا فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة المورد البشري ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد محرك لطاقته من حوافز وغيرها، ولذلك فعلى المؤسسة أن تسعى للحفاظ عليه وتكوينه، ولكي يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً في إطار ما يعرف بالولاء التنظيمي الذي يتحدد وفقاً لعدة عوامل من بينها الثقافة سواء ثقافة الفرد أو ثقافة المؤسسة.

سنتناول في هذا الفصل مبحثين وهما:

**المبحث الأول: الولاء التنظيمي واستراتيجياته** الذي سنحاول فيه تقديم مفاهيم أساسية عن الولاء التنظيمي ومختلف الاستراتيجيات التي تستعمل في تعزيزه.

**المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي:** الذي سنتطرق فيه إلى تعريف الثقافة وأنواعها، وتعريف ثقافة المؤسسة وعلاقتها بثقافة المجتمع وبالولاء التنظيمي.

## المبحث الأول: الولاء التنظيمي واستراتيجياته

يعتبر الولاء التنظيمي مسألة مهمة في المؤسسة يتعين على هذه الأخيرة الاهتمام به، ومن أجل التعرف عليه أكثر سنتطرق فيما يلي إلى مفهومه ومختلف استراتيجياته.

### المطلب الأول: أساسيات الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، ولكي يتحقق يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على توفير جو عمل مناسب وغيرها من الأمور. سنتناول في هذا المطلب مفهوم الولاء التنظيمي (التعريف، الخصائص)، أهميته ومراحلها، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

### الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

سنتناول في هذا العنصر كل من تعريف الولاء التنظيمي وخصائصه.

#### أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف الولاء التنظيمي لابد من الإشارة إلى تعريف الولاء ثم تعريف مختلف المصطلحات المشابهة لمصطلح للولاء التنظيمي، وأخيراً توضيح الفرق بين هذ المصطلحات.

#### 1- تعريف الولاء

يشير هذا المصطلح إلى شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء مهم في حياته، كما يشير إلى الإخلاص الذي يبديه اتجاه شيء مهم.<sup>1</sup> هذا يعني ان ولاء الفرد لشيء معين يظهر من خلال اهتمامه والتزامه به، بالإضافة إلى رغبته الملحة للحصول عليه.

#### 2- تعريف الالتزام التنظيمي

يعرف بأنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لتأدية عمله، وإلى أي مدى يعتبر عمله رئيسياً في حياته.<sup>2</sup> هذا يعني أن الالتزام التنظيمي يتمثل في مدى تمسك العامل بأداء مهامه من أجل تحقيق ما هو مطلوب منه.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 164.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2013، ص: 94

## 3- تعريف الانتماء التنظيمي

يعتبر من أهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل الدوران، باعتبار أنه يشير إلى مدى إخلاص والتزام العاملين بأداء مهامهم، وأكثر رغبة لتحقيق أهداف مؤسستهم.<sup>1</sup>

فمن خلال هذه السلوكيات يحس العامل بانتمائه لمؤسسته ويعتبرها كعائلته، ويجعله يهتم بمصلحتها قبل مصلحته.

4- تعريف الرضا الوظيفي يتمثل في المشاعر الإيجابية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثر ملموس على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل.<sup>2</sup>

## 5- تعريف الولاء التنظيمي

هناك عدة تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها:

- اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، وهو حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها مهما كانت الظروف.<sup>3</sup>

- شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق النجاح لها.<sup>4</sup>

- يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المؤسسة ويكون فيها أكثر رغبة لبذل المزيد من الجهود من جانبه.<sup>5</sup>

- يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في استمرار عضويته في هذه المؤسسة.<sup>6</sup>

- يمكن تعريفه بأنه دعم الفرد لمؤسسته خارج نطاق وظيفته، بحيث يكون هذا الدعم مستمر بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر أو في الظروف.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 316.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 75.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة، الجزائر، 2011، ص 239.

<sup>4</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 103.

<sup>5</sup> إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001، ص 112.

<sup>6</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 118.

<sup>7</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول،

2011، ص 78.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، ورغبته في المحافظة على عضويته فيها مهما كانت الظروف.

## 6- الفرق بين الولاء التنظيمي ومختلف المصطلحات المشابهة

هناك فرق بين الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي، كما يوجد فرق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وسنبين الفرق فيما يلي:

- الفرق بين الالتزام التنظيمي، الانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي الالتزام هو عبارة عن اتجاه نحو الانتماء والولاء، أي أن الولاء أشمل من الالتزام والانتماء<sup>1</sup>، حيث أن التزام الفرد بعمله في المؤسسة يجعله يحس بانتمائه لها ويجعله أكثر رغبة في بقاءه عضواً في تلك المؤسسة، ومع مرور فترة من شعوره بالانتماء يتولد لديه حب أكبر لمؤسسته وعلاقة ثقة في المؤسسة، وبالتالي الولاء لها.

## - الفرق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

الولاء التنظيمي أكثر عمقا من الرضا الوظيفي، باعتبار ان الولاء التنظيمي يتعلق بالمؤسسة ككل، في حين أن الرضا الوظيفي يتعلق بالعمل نفسه.<sup>2</sup> من الممكن أن يكون الفرد راضي عن العمل ولكن ليس لديه ولاء، ويمكن أن يكون للفرد ولاء لمؤسسته ولكنه ليس راض عن العمل.

## ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

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

- 1- قبول قوي لأهداف المؤسسة.
- 2- استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن في المؤسسة.
- 3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.
- كما يتميز بخصائص أخرى نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>
- 4- يمثل حالة غير ملموسة ومحسوسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- 5- يعتبر حصيلة تفاعل العديد من السياسات والإجراءات المتعددة.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>4</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص

- 6- له تأثير كبير من الظواهر في المؤسسة كالحضور إلى المؤسسة أو البقاء فيها.
- 7- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المؤسسة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها.

### الفرع الثاني: أهمية الولاء

يكتسي الولاء التنظيمي أهمية كبرى لضمان المحافظة على عضوية الأفراد في المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

- 1- التقليل من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين.
- 2- زيادة الآثار الايجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العالي والجد هام في الربط بين المؤسسة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز.<sup>1</sup>
- 3- ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:<sup>3</sup>
- 4- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومؤسسته، من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل.
- 5- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمؤسسة.
- 6- للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ومن خلال هذه العناصر يتبين لنا أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة، حيث تكمن أهميته للفرد في كونه يعمل تقليل الروتين في العمل، رفع الروح المعنوية، وتنمية قدرات ومهارات الفرد وغيرها، أما بالنسبة للمؤسسة فإن ولاء عمالها لها يجعلها تضمن ارتفاع أرباحها، وبالتالي نجاحها واستمرارها.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 118.

<sup>3</sup> شريط الشريف مجّد، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 77-78.



### الفرع الثالث: مراحل الولاء التنظيمي

يمر الولاء التنظيمي للفرد بثلاث مراحل، حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعة أوامرهم، ثم يتطور هذا التقبل نتيجة إشباع رغبته في الانتماء، وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المؤسسة وتتطابق أهدافه مع أهدافها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مرحلة ما قبل البدء بالعمل

يطلق عليها أيضاً مرحلة التجربة، يتم فيها تأهل الفرد للدخول في المؤسسة من خلال الاستعداد للعمل، في هذه المرحلة يعتمد الفرد على الآخرين لمساعدته في العمل، ويحاول فيها اكتساب المهارات اللازمة.

#### ثانياً: مرحلة البدء بالعمل

وتتمثل في اكتساب الفرد الخبرة المتعلقة بالعمل واكتسابه للمهارات اللازمة لتأدية عمله، وفي العادة يكون لهذه المرحلة أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه، بمعنى أن الفرد في مرحلة البدء بالعمل يصبح يعتمد على نفسه في أداء عمله.

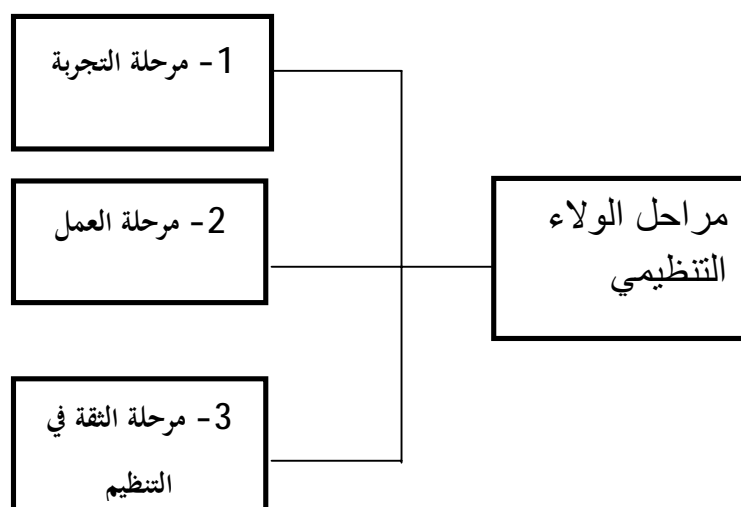
#### ثالثاً: مرحلة الترسخ

تسمى أيضاً مرحلة الثقة في التنظيم، في هذه المرحلة تتكسر الاتجاهات والقيم التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم، وتزداد الثقة في التنظيم ويزداد نمو الولاء نحو المؤسسة، وتحدث هذه المرحلة عندما يرى الفرد أن هناك توازن بين الجهود المبذولة والخواف والمكافآت الممنوحة، وعندما يلاحظ بأن مؤسسته توليه اهتماماً بالغاً وتعمل على جعله يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها.

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص120.

الشكل رقم (1): مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض المتغيرات التنظيمية

سيتم التعرض في هذا العنصر إلى علاقة الولاء التنظيمي مع: الروح المعنوية، الأداء المتميز، تسرب العاملين، والعقد النفسي:<sup>1</sup>

1- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الروح المعنوية

تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل، وكلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية كلما كانت الروح المعنوية مرتفعة، وهذا ما يدل على وجود علاقة جيدة بين الإدارة والأفراد العاملين، كما أن الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي، على عكس الروح المعنوية المنخفضة الراجعة لنواقص في السياسات الداخلية للمنظمة او لسوء البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى نقص الولاء التنظيمي وبالتالي ضعف الإنتاجية.

2- العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المتميز

إن الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي داخل بيئة عملهم يتصفون بالأداء الوظيفي الفعال والجيد المتميز، والراجع لحب الأفراد و حماسهم للعمل والتزامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- العلاقة بين الولاء التنظيمي و تسرب العاملين

يقصد بالتسرب توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل فيها، و ينتج عن التسرب عدة آثار سلبية من بينها:

3-1 عرقلة الأداء الوظيفي: إن ترك الأفراد العاملين للمؤسسة يعني فقدان المهارات والكفاءات الجيدة، و هذا ما

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 132-139.

يسبب عرقلة في الأداء الوظيفي.

**3-2- انخفاض الروح المعنوية:** إن تواصل عملية ترك الأفراد العاملين للمؤسسة وتغييرها من مكان لآخر يضعف الروح

المعنوية لبقية العاملين، وهذا ما ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية وانخفاض مستوى الولاء للمنظمة

**3-3- ارتفاع التكاليف:** إن تسرب العاملين يترتب عنه تكاليف عالية من حيث الإعلانات عن توظيف جديد،

ثم تدريب العمال الجدد.

من خلال تعريف تسرب العاملين و تقديم آثاره السلبية يتبين لنا أن تسرب العاملين ينقص من عزيمته العاملين الآخرين

في تأدية أعمالهم، و بالتالي عدم التزامهم بالعمل و هذا ما يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي.

#### 4- العلاقة بين الولاء التنظيمي و العقد النفسي

إن دخول الفرد للمنظمة ينتج عن عقد نفسي، حيث يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والأفراد

العاملين، فهو علاقة متبادلة بين العاملين و المؤسسة، فالمؤسسة تطالب العاملين بالالتزام بالأنظمة والقوانين وبذل الجهد

لتحقيق الأهداف، و في مقابل ذلك فالمؤسسة مطالبة بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار

وحوافز.

إن إهمال هذا العقد ينتج عنه ضعف في الولاء التنظيمي ومحاولة الفرد البحث عن مكان آخر للعمل.

#### المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي وطريقة قياسه

سنتناول في هذا المطلب أنواع الولاء التنظيمي و من ثم طريقة قياسه.

#### الفرع الأول: أنواع الولاء التنظيمي

لقد اختلفت أنواع الولاء التنظيمي باختلاف الباحثين ولكن هناك اتفاق على الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**أولاً: الولاء المستديم** أو ما يسمى بالولاء المستمر الذي يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد بالتضحية بالكثير من

جهوده وطاقاته مقابل بقاء مؤسسته وتحقيق أهدافها، حيث أن هذا الفرد يعتبر نفسه جزء من مؤسسته ولا يستطيع

التخلي عنها، ما يجعله يضحي بمصالحه الشخصية لبقاء المؤسسة واستمراريتها.

#### ثانياً: الولاء التلاحي

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها

<sup>1</sup> شريط الشريف مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 84-87.

المؤسسة لتقر بجهود عمالها، فالمؤسسة تبدأ اهتمامها بالفرد منذ انضمامه إليها، وذلك من خلال توجيهه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، والضمان الاجتماعي.

### ثالثا: الولاء العاطفي

يعتبر هذا النوع أن الولاء علاقة معنوية بين الموظف ومؤسسته، أي انه يرى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف اتجاه مؤسسته، لما له من رغبة قوية للبقاء فيها، لأنه يرى بأنه هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها، إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ مؤسسته مهما كلفه الأمر.

### رابعا: الولاء الاغترابي

يمكن أيضا تسميته بالولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ مؤسسته ويندمج في عمله دون رغبة منه، ويعود ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويطلق عليه أيضا بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية في صورة سلوكيات أداوية كالتغيب، قلة الإنتاج وقلة الكفاءة.

### خامسا: الولاء الرقابي

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر ويزداد ولاءه وانتمائه للمؤسسة.

بعد التعرف على مختلف هذه الأنواع يتبادر إلى ذهننا سؤال وهو: هل يمكن لهذه الأنواع أن تجتمع في فرد واحد؟، والإجابة هي: نعم يمكن لهذه الأنواع أن تجتمع في فرد واحد، فكل نوع من هذه الأنواع يؤدي بالفرد إلى التزامه بمهامه وتحقيق أهداف المؤسسة، مع استثناء نوع واحد وهو الولاء الاغترابي أو الولاء المقيد الذي لا يمكن أن يجتمع مع نوع آخر في فرد واحد.

### الفرع الثاني: قياس الولاء التنظيمي

سنوضح فيما يلي كيفية قياس درجة ولاء الفرد لمؤسسته، ثم الفائدة التي تنتج من قياسه.

### أولا: طريقة قياس الولاء التنظيمي

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الاختلالات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين، لان هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس

- والاحتياجات وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المؤسسة ، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها. وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المؤسسة، يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية وتقديم أسئلة استبائية ، ومن بينها ما يلي<sup>1</sup>:
- \_ هل استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك له وليس لأنك راغب فيه؟\_ هل تشعر بانتفاء قوي للمؤسسة؟
- \_ هل ترفض ترك هذه المؤسسة ما دمت التحقت بها؟\_ هل تشعر بارتباط عاطفي بالمؤسسة؟
- \_ هل تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المؤسسة؟
- \_ هل تشعر بان لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في المؤسسة؟
- \_ هل ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي؟
- \_ هل ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المؤسسة؟
- ويمكن من جهة أخرى طرح نوع آخر من الأسئلة لقياس درجة الولاء ومنها :
- \_ هل تحب المؤسسة التي تعمل بها؟
- \_ هل تتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها بكل خير؟\_ هل تنوي الاستمرار في المؤسسة التي تعمل بها؟
- \_ هل تبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى؟
- \_ هل تحب وظيفتك؟
- \_ هل طبعت بطاقات شخصية للتوزيع عليها اسمك ووظيفتك واسم المؤسسة التي تعمل بها؟
- \_ هل تتشرف بالمؤسسة التي تعمل بها أمام الآخرين؟
- \_ هل أنت مخلص في عملك؟
- \_ هل تأتي مبكراً عن ميعاد الحضور وتبقى بعد موعد الانصرافات لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة دون الحصول على ساعات إضافية؟والإجابة البسيطة على هذه الأسئلة من شأنه معرفة درجة الولاء للمؤسسة، وهي فعلاً أسئلة دقيقة وتصب أسئلة دقيقة وتصب في خانة الولاء، هذا الأخير الذي أصبح الشغل الشاغل لكل القادة والمشرفين، أي كيفية كسب ولاء العاملين لأنه الكفيل بتحقيق الأهداف والنتائج، ولنا في التجربة اليابانية خير مثال على ذلك، فالعامل الياباني يقضي في المؤسسة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته، ومن هنا أصبحت المؤسسة أسرته الأولى.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 241.

ثانيا: فوائد قياس الولاء في المؤسسة

ينتج عن عملية قياس الولاء فوائد كثيرة نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع مؤسسات أخرى في نفس الفترة.
- 2- عملية قياس الولاء التنظيمي تمكن من معرفة المشاعر والاتجاهات في قضايا تتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة، ولهذا فعلى الإدارة أن تعرف مشاعر وأحاسيس واحتياجات العاملين فيها، لكي تتمكن من معرفة مدى ولاء الأفراد للمؤسسة.
- 3- تمكن عملية قياس الولاء من معرفة المشاكل والعقبات التي تواجه الأفراد العاملين، ومن ثم محاولة إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

المطلب الثالث: أسباب ضعف الولاء التنظيمي و نماذجه

سنتناول في هذا المطلب جملة من العناصر التي تسبب ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف نماذجه.

الفرع الأول: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

يعود ضعف الولاء في المؤسسات لجملة من الأسباب نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى أهمية إقناع العاملين بأهمية أعمالهم، وكونهم أعضاء مهمون في هذه المؤسسة.
  - 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
  - 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
  - 4- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية، وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- وكخلاصة لما سبق فإن ضعف ولاء الأفراد لمؤسساتهم يحدث نتيجة عدم اهتمام المؤسسة بهم، وعدم قيامها بما يجب لتوفير جو ملائم للعمل وإعداد نظام المكافآت والحوافز وغيرها.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 140.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 282.

ولتفادي هذه الأمور التي تسبب ضعف في ولاء الفرد لمؤسسته يجب أن تتوفر بعض الاحتياجات اللازمة ومنها:<sup>1</sup>

- رفع المستوى المادي للعامل وتكريمه في المناسبات الوطنية والدينية، كعيد العمال، عيد الأضحى، والدخول المدرسي... الخ.

- توفير جو مناسب لأداء العامل لمهامه و الإبداع فيها.

- خلق علاقات وجو أسري داخل المؤسسة وفتح أبواب الاتصال والتحاور بين الإدارة والعمال، أو حتى بين العمال.

- العناية والمتابعة الصحية والنفسية داخل وخارج أوقات العمل.

### الفرع الثاني: نماذج الولاء التنظيمي

هناك عدة نماذج قامت بدراسة الولاء التنظيمي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: النموذج البيروقراطي

يقوم هذا النموذج على اتصاف العمل بالروتين والقصور في الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واتباع الصيغ الرسمية في التعامل

معهم، ويجد هذا النموذج أن مركزية السلطة هي الوسيلة لضبط سلوك العمال والتزامهم بأداء مهامهم. قد

وجهت انتقادات لهذا النموذج وتتمثل في أن: عدم الاهتمام بالعمال وبمشاعرهم واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع

الأفراد، يؤدي إلى ضياع هوية الفرد وعدم ولائهم لمؤسستهم.

#### ثانياً: نموذج المنظمات الخيرية

حاول هذا النموذج الرد على الانتقادات الموجهة للنموذج السابق حول اتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد، وذلك

من خلال تأكيده على أن اتباع الصيغ الرسمية تسهل عملية الانضباط بين الأفراد، وذلك باعتبار أنه أي تصرف يتم

توضيحه بصورة قانونية للأفراد يقودهم إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمؤسسة.

لكن هذا النموذج عكس النموذج البيروقراطي في بعض النقاط، إذ أنه يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل

لدفع الموظفين وكسب ولائهم، وكذلك يعطي أهمية كبيرة لبرامج التدريب وبناء علاقات غير رسمية بين الأفراد، وكل هذا

يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرار.

لم يسلم نموذج المنظمات الخيرية من الانتقادات، حيث وجهت له نفس انتقادات النموذج البيروقراطي فيما يخص اتباع

الصيغ الرسمية للتعامل مع الأفراد.

<sup>1</sup> شريط الشريف مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 80 - 84.

### ثالثا: النموذج الثقافي

يعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج في دراسات المؤسسات وإطارا جديدا لظاهرة الولاء التنظيمي، حيث يعتبر أن ثقافة المؤسسة التي تمثل القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين، وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

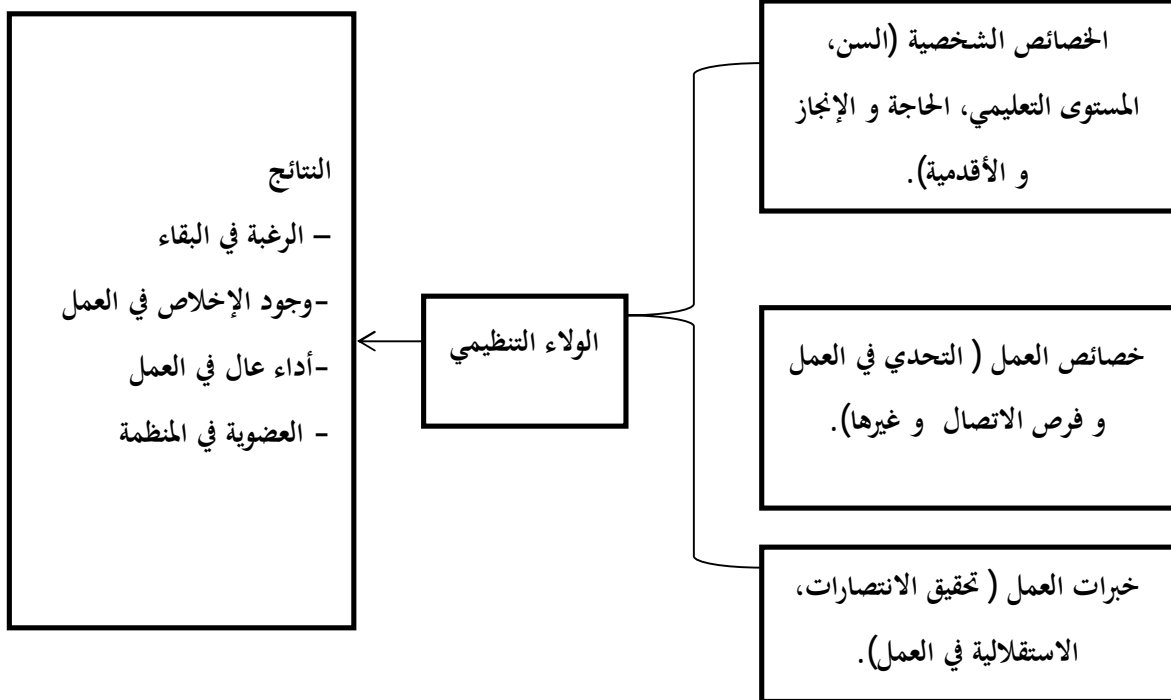
كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا النموذج يعتبر أسلوب قوي لضبط سلوك الموظفين، باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه سلوك الموظفين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات الإدارية.

يتضمن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج توحد الفرد و قبوله لقيم المؤسسة التي يعمل بها، إذ نجد أن ولاء الفرد لمؤسسته يعتبر عاملا أخلاقيا ويختلف عن رضا الفرد عن عمله، وكذلك يتضمن استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته والتضحية من أجلها واستعداده للعمل فيها طول فترة عمله.

### رابعا: نموذج ستيرز

يمكن أن نوضح ما يحتويه هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2): نموذج ستيرز للولاء التنظيمي



المصدر: شريط الشريف مُجد، مرجع سبق ذكره، ص 83.



من خلال الشكل يتبين لنا أن نموذج ستيرز يدرس العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وتناحجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات وهي: الخصائص الشخصية، خصائص العمل، وخبرات العمل).

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الولاء و استراتيجيات تعزيزه

للولاء التنظيمي عدة عوامل تساعد في تكوينه، وعدة استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تستعملها في تعزيزه.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أشارت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى عدة عوامل تؤثر في عملية الولاء التنظيمي لدى العاملين، وسنقوم بتوضيح هذه العوامل فيما يلي:

#### أولاً: العوامل التنظيمية

المؤسسات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية و بالتالي تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال عوامل تنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:

**1- السياسات:** تعتبر السياسات من العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي، حيث أنه كلما اتبعت

المؤسسة سياسة داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، كلما كان هذا سبب في خلق الشعور بالرضا والاطمئنان والولاء للمؤسسة.<sup>1</sup>

**2- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة، ونجاح المؤسسة يتوقف على مناخ

تنظيمي جيد مما يساعد على خلق جو عمل إيجابي يساعد على استقرار الأفراد في المؤسسة، ويخلق الشعور لدى الفرد بأهميته في العمل وذلك من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات ورسم سياسات المؤسسة كما يشعر بدرجة مرتفعة من الثقة المتبادلة.<sup>2</sup>

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات ذات المناخ والبيئة المتسلطة، والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسؤولية هي مؤسسات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لابد للمؤسسات من أن تعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد من أجل تنمية الولاء لدى العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 130.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998، ص 67

- 3- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.<sup>1</sup>
- 4- وضوح الأهداف: إن وضوح الأهداف يساهم في ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف وتحيدها يساعد في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد وكذلك الإخلاص والانتماء للتنظيم.<sup>2</sup>
- 5- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على ولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.<sup>3</sup>
- 6- الأجور أو المردودات المالية: المؤسسات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المؤسسات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء.<sup>4</sup>
- 7- ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة من العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، بحيث إذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على أساس ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وكذلك توفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين كل الأطراف في المؤسسة، فإن هذا يؤدي إلى ولاء الأفراد للمؤسسة.<sup>5</sup>
- لكن إذا كانت ثقافة المؤسسة غير مبنية على هذا الأساس فإنها تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

<sup>4</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 428.

<sup>5</sup> سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 80.

### ثانيا: العوامل الشخصية

يتباين أفراد المؤسسة فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على الولاء التي يمنحها الأفراد لمؤسستهم، ومن بين هذه العوامل الشخصية ما يلي:<sup>1</sup>

1- العمر: العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لمؤسستهم.

2- الجنس: النساء أكثر ولاء للمؤسسة من الرجال، لكن هذا المتغير غير حاسم.

3- المستوى التعليمي: فالعاملون ذوي المستوى العالي أكثر ولاء لمؤسستهم، ولكن هذا العنصر غير متفق عليه.

4- مدة الخدمة: العاملون ذوي الخدمة الطويلة أكثر ولاء للمؤسسة ممن لهم أقل خدمة.

### ثالثا: خصائص العمل

لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي ودرجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وواضحة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

### رابعا: العوامل الخارجية

إن للبيئة الخارجية بمختلف متغيراتها (الاقتصادية الاجتماعية السياسة... الخ) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومرحلته، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين أو التجربة ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار (الثقة في التنظيم) فإنه سيكون مؤثرا على العاملين وعلى ولائهم في المؤسسة، إذ يمكن أن يترك العاملون مؤسساتهم إذا ما توفرت أمامهم فرص عمل بديلة خارج مؤسستهم، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها، فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على ولائهم لمؤسساتهم.

### الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

إن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على جعل عمالها يحبون عملهم ومؤسستهم والولاء لها، وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها، ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم باتباع إحدى الاستراتيجيات التي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع أعلاه، ص 428.

<sup>2</sup> شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 88-90.

### أولاً: استراتيجية تعزيز التعلم والتدريب

فمن المعروف أن المهارات 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 الذي يتجلى في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل، وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء. ولتعزيز التعليم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، 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 وغيرها.

### ثانياً: استراتيجية التلاحم و الاندماج

معناها جعل العامل يشعر بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية، ولكي تحقق المؤسسة هذا يجب أن تجعل العامل يشعر أن المؤسسة جزء من حياته لا يمكنها الاستغناء عنه، وليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

تحقق المؤسسة هذا عن طريق بعض الإجراءات كالتدريب، التحفيز وغيرها، وبهذا ستجعل العامل يلتزم بأداء مهامه المطلوبة منه، ويسعى لتحقيق أهداف مؤسسته، وبالتالي يصبح لديه ولاء لها.

### ثالثاً: استراتيجية الاستقرار العائلي

فالمؤسسة عندما تولي الاهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية، كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح، وتقديم العلاوات في المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وعائلته، ومنه تجعله يحب عمله ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

### رابعاً: استراتيجية التمكين

والمقصود هنا بالتمكين منح العمال الحرية في تصرفاتهم وأفعالهم، والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل، من خلال إمكانية التجريب واكتشاف الجديد، وكل هذا يجعل العامل يحب مؤسسته وعمله، ويكون لديه ولاء لها.

ويمكن توضيح استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي من خلال خماسية الولاء كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): خماسية الولاء

<p>التمكين والتحرير</p>	<p>تعزيز التعلم والتدريب</p>	<p>الشراكة أو الملكية</p>	<p>التلاحم والانسجام</p>	<p>الاستحواذ على القلوب</p>
<p>منح الأفراد الحرية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة، أي منح فرصة للتجربة والمحاولة.</p>	<p>محاولة إكساب الفرد مهارات وقدرات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التكوين والتدريب وتشجيع التعلم المستمر.</p>	<p>إقامة علاقة جيدة بين العمال والإدارة، والتخلي على الحواجز المعنوية كالألقاب وغيرها من الشكليات التي تفصل بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا للحد من شعور العامل أنه يعمل لحساب الغير.</p>	<p>الاستماع والإصغاء، أي وجود اتصال في الاتجاهين في المؤسسة.</p>	<p>تفجير الطاقات الكامنة للأفراد من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم ، هذا يعمل على تحريك سلوك الأفراد للإسراع في العمل وإتقانه.</p>

المصدر: بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 8 و 9 مارس، 2005، جامعة ورقلة، ص 284.

يتضح لنا من خلال خماسية الولاء بأن المؤسسة يمكن أن تعزز من ولاء عمالها من خلال العمل على تفجير طاقاتهم، وإقامة علاقة جيدة معهم، وتشجيع التعلم المستمر، وإعطائهم فرصة للمحاولة والتعلم ووجود نظام اتصال فعال في مختلف الاتجاهات.

### المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

تعتبر ثقافة المؤسسة من العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، ولكي نوضح ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الثقافة ككل وأنواعها، وتعريف ثقافة المؤسسة وآليات تشكيلها وغيرها من العناصر، وفي الأخير سنوضح دور الثقافة التي يحملها الفرد وثقافة المؤسسة في تعزيز الولاء التنظيمي.

#### المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الثقافة وثقافة المؤسسة

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة

تعتبر الثقافة من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد وتحكم تصرفاته، وفيما يلي سنقدم مختلف التعاريف لها وأهم خصائصها التي تتميز بها.

#### أولاً: تطور الثقافة

إن كلمة ثقافة تعني في الأصل رعاية العقل والاعتناء بهتذيب الإنسان وتربيته، لكن تطور هذا المفهوم ليشتمل على كل القيم المادية وغير المادية ووسائل خلقها ونقلها، ففي حين الثروات المادية بأشكالها المختلفة من القيم المادية، فإن المنجزات في مجالات العلم، الفن، الأدب... الخ تعتبر من القيم غير المادية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف الثقافة

للثقافة عدة تعاريف نوجزها فيما يلي:

- 1- إن مفهوم الثقافة جاء من علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف، المعتقدات، القيم، العادات والتقاليد التي توارثها عبر الأجيال.<sup>2</sup>
- والمقصود من هذا التعريف أن المصدر الأساسي للثقافة هو الإنسان من خلال ما يحمله من أفكار ومعتقدات وتقاليد.
- 2- قد عرفها تايلور (Taylor:1971) بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، المسيلة، 2008، ص 76.

<sup>2</sup> بلال حلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 358.

والأخلاق والقانون والعدالة أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان من المجتمع الذي ينتمي إليه.<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الإنسان ليس معزولا عن المجتمع الذي يعيش فيه بل يتلقى تأثيراته بصورة مباشرة وغير مباشرة بصورة شعورية وغير شعورية وبدون أن يطلب الإنسان ذلك.

3- تعرف الثقافة لمجتمع ما بأنها مجموعة القيم والأفكار والفلسفات والاتجاهات والرموز التراكمية والمتطورة مع تطور المجتمع، والتي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها، وتميزه عن أفراد المجتمعات الأخرى، بالإضافة إلى الناتج المادي الذي يعكسها وأية رموز أخرى ذات معنى، تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع.<sup>2</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الثقافة هي تلك العادات والتقاليد التي تحكم مجتمع معين وتميزه عن المجتمعات الأخرى.

4- تعرف بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والعادات والتقاليد المختلفة، والتي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.<sup>3</sup>

بمعنى أن الثقافة هي كل ما يكتسبه الفرد من معارف وغيرها من المجتمع الذي ينتمي إليه.

5- أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها كبير لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة.<sup>4</sup>

6- الثقافة هي البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين.<sup>5</sup>

7- تتضمن الثقافة الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.<sup>6</sup>

8- الثقافة هي عبارة عن مزيج من المعرفة والعقائد، الفنون، الأخلاقيات، والعادات، التقاليد، الأفكار، الرموز والمواقف

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، 1999، ص 12.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك: مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 180.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 312.

<sup>4</sup> غياث بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>5</sup> شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 114.

<sup>6</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2004، ص



التي تؤثر على الطريقة التي يستجيب بها الفرد لمواقف معينة، أي أنها تحكم تصرفات وسلوك الفرد في المجتمع.<sup>1</sup> من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من المحيط كنتيجة للتفاعل والاحتكاك بين الأفراد، فهي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، وتتوارثه الأجيال، أي أن الثقافة هي كل ما يحمله الإنسان من عادات، تقاليد، عقائد، أفكار، رموز، واتجاهات التي تحكم تصرفاته وسلوكه في المجتمع.

### ثالثاً: خصائص الثقافة

تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون.
- 2- إمكانية تعلم الثقافة: فلا يوجد فرد يعرف السلوكات المسموح بها والممنوعة في مجتمعه إلا بعد تعلمه، حيث أن الثقافة من الأمور المكتسبة التي يكتسبها الإنسان نظرياً من عائلته وأصدقائه ومدرسته... الخ، ولقد قدم علماء الاجتماع والسلوك ثلاثة أشكال لتعلم الثقافة وهي:
  - التعلم الرسمي: يتعلم الصغار من الكبار كيفية التعرف والتعامل مع مسائل الحياة اليومية المادية والاجتماعية... الخ، فللعائلة تأثير كبير على حياة الأولاد وتعليمهم احترام الغير وما هو مسموح به في المجتمع وغيرها من الأمور التي ينبغي عليه نعلمها.
  - التعلم غير الرسمي: يتعلم الصغار عن طريق التقليد لتصرفات الآخرين من الأفراد المحيطين بهم والذين يشاهدوهم في المجتمع، أي يتعلم من خلال احتكاكه بالآخرين.
  - التعلم التقني والأكاديمي: يتعلم الصغار عن طريق المؤسسات التربوية مثل المدرسة وفي مرحلة متقدمة من الجامعة وفي مرحلة متقدمة من مكان العمل وغيره.
- 3- مشاركة الأفراد في تطوير ووضع الثقافة لمجتمعهم: ويساهم في ذلك رواد الثقافة خاصة، وتعود المشاركة لإيمانهم واعتقاداتهم وتمسكهم بعناصر ثقافتهم.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 1998، ص 376.

<sup>2</sup> عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 114.

4- استمرارية الديناميكية والتطور: وتعرف هذه الخاصية بتحريك الثقافة وتغييرها الناتج عن تغير العادات والتقاليد أو يمكن أن يكون بسبب التغير في فئات وأنماط السلوك لدى الأفراد باستمرار.

#### رابعاً: أنواع الثقافة

لثقافة نوعين هما الثقافة العامة والثقافة الفرعية، وسنوجزهما فيما يلي:

1- الثقافة العامة: يتزود معظم أفراد المجتمع بالثقافة العامة، وهي التي تحدد أنماط السلوك العام لأبناء الأمة كالثقافة العربية التي تميز أنماط أبناء الأمة العربية والتي جوهرها القرآن الكريم والقيم الإسلامية السامية، وفي حالة وجود ثقافات فرعية تميز قومية أو دينية أو أدبية فإن الثقافة العامة هي التي تحدد الشكل العام للعلاقات والتقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية.<sup>1</sup>

هذا النوع من الثقافة هو النوع الجوهرية في المجتمع باعتبار أنه هو الذي يحدد القيم والمبادئ واتجاهات الأفراد في المجتمع الذي ينتمي إليه، كما أنه من خلال هذا النوع يتم تمييز مجتمع عن غيره من المجتمعات.

2- الثقافة الفرعية: ويقصد بها الثقافة المشتقة من ثقافة أعم أو أكبر منها، التي بدورها تنفرع إلى ثقافات أصغر، والثقافة الفرعية (الخاصة) هنا قد تكون قائمة على أساس القوميات التي ينتسب إليها الأفراد، أو الأديان وكذلك المجاميع العرقية والتقسيمات الجغرافية.<sup>2</sup>

وتعرف بأنها قطاع من الثقافة بحيث تكون السلوكيات متميزة، ويوجد عدد كبير من المعايير التي تساعد كأساس لتحديد الثقافة الفرعية (الجزئية) منها: الجنسيات، الديانات، المناطق الجغرافية والسن.<sup>3</sup>

والثقافات الفرعية تدخل وتتعايش مع الثقافة العامة للمجتمع لأسباب كثيرة منها الهجرة أو العمل المؤقت لجماعة من الناس يكون لهم قيماً ومعتقدات وأنماط سلوكية تميزهم نسبياً عن أفراد الثقافة الأصلية.

من بين هذه الثقافات نجد:

الثقافة الإسلامية: فلكل مجتمع ديانتها التي يتميز بها عن غيره.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2006، ص 81.

<sup>3</sup> عنابي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 133.

## الفرع الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم العناصر التي تربطها علاقة بثقافة المجتمع، وستتناول في هذا الفرع مفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها.

### أولاً: التطور التاريخي لمصطلح ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>

يذكر هوفستيد أن مصطلح مفهوم ثقافة المؤسسة لم يصبح شائعاً إلا بحلول الثمانينات، وهذا من خلال كتابين هما:

كتاب **ثقافة المنظمة** للباحثين ديل وكندي عام 1982، وكتاب **البحث عن الامتياز** لبيترز وويترمن عام 1982.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح **ثقافة المؤسسة** باعتبارها منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

كما زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم التنظيمية في إدارة المؤسسات، كاعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

### ثانياً: تعريف ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة عدة تعاريف نذكر منها:

- 1- إن مجموعة القواعد و القيم غير المكتوبة للمؤسسة وكذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>
- 2 - هي مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد ( قادة و عاملين)، من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم.<sup>3</sup>
- 3- مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة من أن يكون عضواً فيها، أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة.<sup>4</sup>
- 4- يرى devillard oliver في كتابه **culture d'entreprise** أن ثقافة المؤسسة هي نتيجة اتحاد مجموعة

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> Marc Bosche, coporate culture: la culture sans histoire, revue francaise de gestion (RFG), N47- 48, Paris, 1984,p29.

<sup>3</sup> أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، جدة، 2009، ص 422.

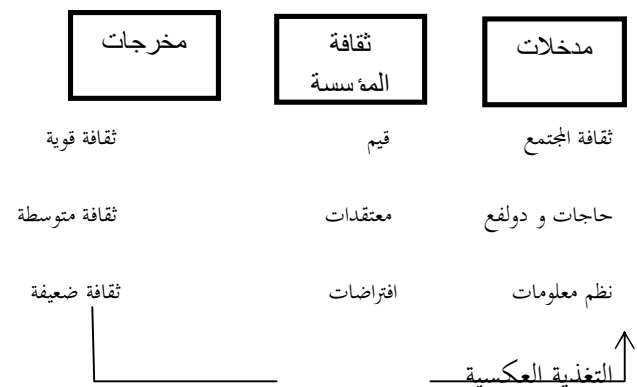
<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، الأردن، 2004، ص 9

من المجتمعات في مكان الإنتاج ( المؤسسة)، وذلك بحسب تنوع تكوين العمال.<sup>1</sup> أي أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن عدة ثقافات لمختلف الأفراد الموجودين في المؤسسة.

5- وفي تعريف اخر: مزيج من القيم و الاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات، التي يشترك بها افراد مؤسسة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.<sup>2</sup>

6- كما تمثل ثقافة المؤسسة نظاما كما يلي:

#### الشكل رقم (4): ثقافة المؤسسة كنظام



المصدر: شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 110.

يتضح لنا من خلال الشكل أنه يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة كنظام يتكون من مدخلات، معالجة ومخرجات، حيث تتمثل مدخلات هذا النظام من ثقافة المجتمع، حاجات ودوافع ونظم المعلومات، وتتمثل عملية معالجة ثقافة المؤسسة من خلال القيم و المعتقدات والافتراضات والمفاهيم الموجودة في المؤسسة، ومخرجات النظام تتضح لنا من خلال نوع الثقافة الموجودة داخل النظام، في حين تتمثل عملية التغذية العكسية من خلال سلوك الأفراد في المؤسسة ومدى تمسكهم بقيم المؤسسة. ومن خلال كل ما سبق تستنتج أن ثقافة المؤسسة عبارة عن تركيبة تنظيمية، وذلك باعتبارها تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الفرد داخل المؤسسة.

1 Devillard oliver, culture d'entreprise,officedes publication universitaires, place centrale de ben- akniun, alger,2004,p 123.

2 حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 262.

### ثالثاً: خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- من صنع الإنسان.
- تنشأ نتيجة تفاعل بين أفراد التنظيم.
- قابلة للتأقلم و بالتالي البقاء والاستمرار على المدى الطويل.
- وهناك خصائص أخرى لثقافة المؤسسة وهي:

#### 1- ثقافة المؤسسة نظام مركب

تتكون ثقافة المؤسسة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب الفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).<sup>2</sup>

#### 2- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي

يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة ، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات.<sup>3</sup>

#### 3- خاصية تكوين البديهييات أو المسلمات

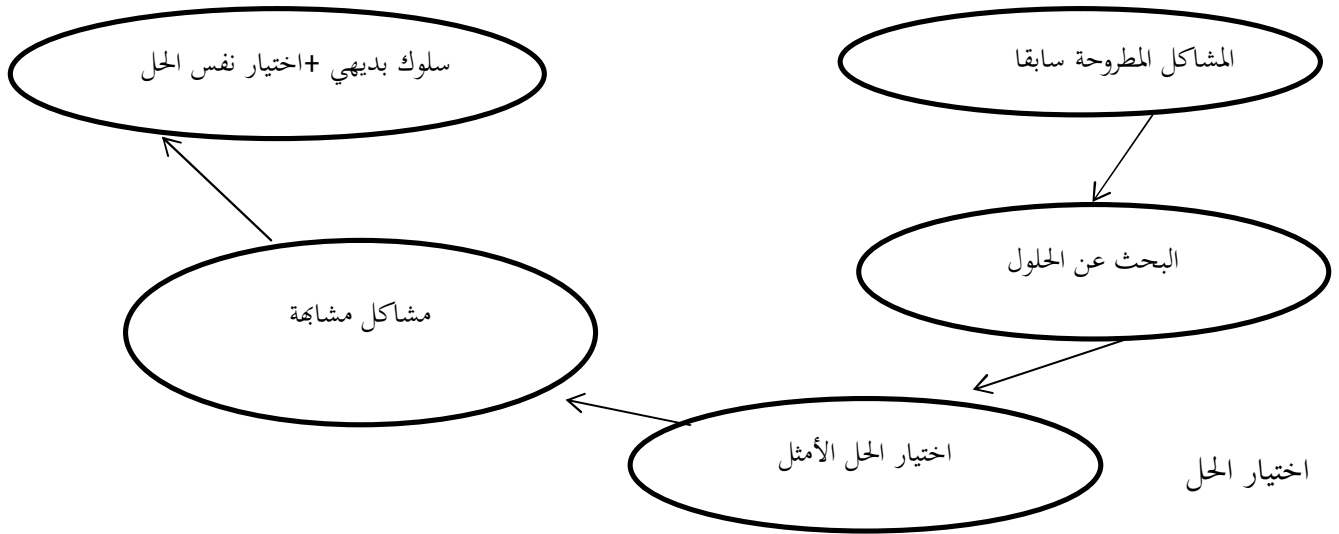
يمكن إيضاح هذه الخاصية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد8، المسيلة، 2008، ص 78.

<sup>2</sup> Eric Delavallée ,la culture d'entreprise, (pour manager autrement),édition d'organisation, paris, 2002, p 25.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407.

الشكل رقم (5): خاصية تكوين البديهيات في ثقافة المؤسسة



المصدر: نعيمة بسبوسة ، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر: 2005/2004، ص: 101

يتضح لنا من خلال الشكل أن هذه الخاصية تتكون كما يلي:

- اللجوء إلى المشكلة التي واجهت الأفراد أثناء العمل ثم يتجه الأفراد إلى اعتبار هذا الحل دون غيره الأمثل والأنسب.
- قد يثبت هذا الحل دون فعاليته وتظهر نتائج إيجابية فتعمل المؤسسة على اتباع نفس الحل في أوضاع وأشكال مشابهة، فيصبح هذا الحل بمثابة العلاج السريع للمشاكل المطروحة، وهنا تنشأ المسلمات أو البديهيات في ذهن الأفراد ويتم توارثها، بحيث تزداد تطورا ورسوخا مع مرور الزمن.

الفرع الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة

بعد التعرض لتعريف ثقافة المؤسسة وأهم خصائصها نجد أن ممارستها تعود بفوائد كثيرة نذكر منها ما يلي:

- 1- إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة، حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن ثقافة المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم.

- 1- لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار.<sup>1</sup>
- 2- لقد توصل PETER & WATERMAN في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.<sup>2</sup>
- 3- يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة معيار للسلوك، حيث أنها تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المؤسسة.<sup>3</sup>
- 4- تعتبر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المؤسسة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.<sup>4</sup>
- 5- يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي بثقافة مؤسستهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المؤسسة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بما للتصرف بطريقة تنسجم و تتناسب معها، فالمؤسسة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين باعتبارها مرشداً للسلوك الملائم.<sup>5</sup>
- تعتبر ثقافة المؤسسة عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وذلك باعتبار أنها تحكم تصرفات وسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، لذا وجب على المؤسسة أن تبني ثقافة متماسكة تحض بقبول كل الأفراد لكي يلتزم كل فرد بأداء ما هو مطلوب منه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير؛ عمان، دار المسيرة، 2004، ص 210.

<sup>2</sup> إيمان ببلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006، ص 110.

<sup>3</sup> علي الشراوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، بدون سنة نشر، ص 23.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 265.

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008، ص 328.

<sup>6</sup> حجازي جمال، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 2001، ص 20.

فهي تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة وأنواعها

سنتناول في هذا المطلب كل من مكونات وأنواع ثقافة المؤسسة:

#### الفرع الأول: مكونات ثقافة المؤسسة

حدد (Maurice thevenet) مكونات أساسية لثقافة المؤسسة وهي كما يلي:

#### أولاً: الرموز و الإشارات الثقافية

و التي تشمل النقاط التالية:

**1- القيم:** وهو كل ما تعتبره المؤسسة (الأحسن / الأفضل) ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكياتهم.<sup>2</sup>

أما MAURICE THEVENET فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضاً من تجارب الفرد في الجماعات التي ينتمي إليها.<sup>3</sup>

يوجد نوعان من القيم في المؤسسة هما: القيم التصريحية و القيم المؤثرة، حيث أن **القيم التصريحية** تظهر في المشاريع،

الخطابات الرسمية للمؤسسة، في التقارير السنوية، أو في الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمؤسسة وفي الحملات

الإشهارية... إلخ؛ وهي تساعد المؤسسة على التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها المؤسسة... إلخ، أما **القيم المؤثرة** أو

الفاعلة فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات والاستراتيجيات وطرق السير التي تعتمد عليها المؤسسة.<sup>4</sup>

**2- المعتقدات:** و هي عبارة عن الأفكار مشتركة داخل المؤسسة حول طبيعة العمل وطريقة إنجازه، ومن هذه المعتقدات

نجد: المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم، ريم أكران، دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، يومي 13/12 ماي، البلدة، 2010، ص 5.

<sup>2</sup> شتاتحة عائشة مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>4</sup> شتاتحة عائشة، مرجع أعلاه، ص 129.

<sup>5</sup> الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 15.



- 3- الأساطير أو الخرافات: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.
- 4- الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة **credo** الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.<sup>1</sup>
- 5- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف المعايير غير الملوسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، أما التوقعات فيقصد بها العقد النفسي بين العمال والمؤسسة والذي يضم ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين وما يتوقعه المرؤوسين من الرؤساء.<sup>2</sup>
- 6- الطابوهات: تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل، ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمؤسسة، وهي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة.<sup>3</sup>
- 7- الطقوس الجماعية: تمثل الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم، وذلك بقصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المؤسسة على تعزيزها، وتعرف الطقوس على أنها هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط العمل مثلا، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العملية كحلقات الجودة والاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء، ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس الجماعية إضافة إلى ما ذكر سابقا نجد مثلا: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين، والمجتهدين... إلخ.<sup>4</sup>
- وقد توصل (George tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالمشاركة وبالأهداف على أربع مؤسسات فرنسية في بداية السبعينات وتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>
- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المؤسسة مثل: التحديث، المشاركة والمسؤولية.

<sup>1</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

<sup>3</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

<sup>5</sup> كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.
- أنها توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

### ثانيا: الإرث الثقافي

يشمل الإرث الثقافي العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1- **تاريخ المؤسسة** : وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المؤسسة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.
- 2- **المؤسسون وظروف النشأة** : تكمن أهمية هذا العنصر في كونه مرحلة من مراحل حياة المؤسسة، وبالتالي فثقافة المؤسسة هي نتيجة القيم الثقافية للمؤسسين، والتي يعملون على تكريسها في مؤسستهم منذ نشأتها.
- 3- **الأبطال**: وهم كل شخص غير عادي مر في مرحلة ما على المؤسسة، حيث يمثلون حجر الزاوية لثقافة المؤسسة من خلال تقديمهم أشياء مثالية لكن ممكنة الإدراك من خلال بذل جهد إضافي وتميز نوعين من الأبطال.
  - الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة حيث يتميزون بالكفاءة.
  - الذين يولدون أبطال كما وصفهم كل من ديل و كندي "Deal et Kennedy" وهم مؤسسي المؤسسة، ويتميز هؤلاء الأبطال بتركهم بصمة على قائمة النجاحات التي حققتها مؤسستهم من خلال مشاركتهم في تحقيق هذا النجاح، سواء شاركوا في ماضي أو حاضر المؤسسة.
- 4- **المهنة**: ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir - Faire)، التي يجيدها أفراد المؤسسة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية، (...). والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن
  - طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.
- 5- **الظواهر والمؤشرات المادية**: تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المؤسسة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها، والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المؤسسة، التصميم المعماري لمبانيها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن استقبال الضيوف والعملاء... إلخ، يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على أداء الأفراد في المؤسسة.

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

## الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة

يمكن تقسيم ثقافة المؤسسة حسب عدة معايير كما يلي:

### أولاً: حسب معيار القدرة على التكيف

يمكن تصنيف ثقافة المؤسسة حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:<sup>1</sup>

#### 1- ثقافة التكيف الاستراتيجي

وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

#### 2- الثقافة السلبية

وهي الثقافة التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية، غالباً ما تكون نتيجة التباعد النفسي بين الأفراد عن مؤسساتهم وتتجسد على أرض الواقع من خلال التغيب، التأخر، النوعية السيئة من الخدمات، المنتجات، وعادة ما نجد هذا النوع من الثقافات في المنظمات العمومية.

#### ثانياً: معيار القوة و الضعف

و هو التقييم الشائع و الذي يقيم الثقافة إلى: - الثقافة القوية- الثقافة الضعيفة.

#### 1- الثقافة القوية

وهي الثقافة التي تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً فيما بينهم، ونظراً للقوة الكبيرة لثقافة المؤسسة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، إذاً تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، فيزداد التمسك و بشدة بالقيم في المؤسسة والتي تكون مشتركة بين الأعضاء، فكلما زاد قبول الأعضاء للتقييم وازداد تمسكهم بها أدى إلى ثقافة قوية، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، بالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المؤسسة.<sup>2</sup>

تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض كما تساعد في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

<sup>2</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 329.

السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها.<sup>1</sup>  
ويرى ستيفن روبنز أن الثقافة القوية تعتمد على:<sup>2</sup>  
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة.  
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.  
وتعتمد درجة القوة أيضا على توفير ثلاثة خصائص أساسية هي:<sup>3</sup>  
**كثافة ثقافة المؤسسة:** نعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة حيث تمتلك الثقافة الكثيفة منظومة كبيرة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حدة وكثيفة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور و التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المؤسسة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبيع على قيم وسلوك المؤسسة.  
**نطاق المشترك:** كلما كانت الافتراضات واسعة التأثير وتشرك فيها عدد كبير من العاملين أدي إلى كبر تأثيرها مقارنة بالثقافة التي لا تتمتع بهذه الصفة.  
**وضوح الترتيب:** وهو صفة الثقافة القوية التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة مع القدرة من تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع، كما يجب ربط ثقافة المؤسسة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.

## 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد معها أو مع أهدافها وقيمها.<sup>4</sup>  
كما تتميز بمشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المؤسسة بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة، ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>4</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، وفي هذا النوع يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتحمم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>1</sup> من خلال التعرف على الثقافة القوية والثقافة الضعيفة يتبين لنا أن هناك فروق واضحة بين هذين النوعين، ويمكن إيضاح هذه الفروق فيما يلي:

- الثقافة القوية تحض بالقبول من جميع أفراد المؤسسة بينما الثقافة الضعيفة لا تحض بقبول أفرادها.
- في الثقافة القوية يوجد تمسك قوي بقيم وأهداف المؤسسة من طرف العاملين والتزامهم داخل المؤسسة، على عكس الثقافة الضعيفة التي لا يتمسك فيها الأفراد بقيم المؤسسة.
- الثقافة القوية تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة، بينما الثقافة الضعيفة لا تشجع على ذلك.

### ثالثاً: معيار الشمولية

نجد في هذا المعيار نوعين من الثقافة نوجزهما فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الثقافة العامة

وتعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المؤسسة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المؤسسة شخصيتها المتميزة، فهي عبارة عن الثقافة الجوهرية في المؤسسة، والتي على أساسها يتم تمييز مؤسسة معينة عن باقي المؤسسات.

#### 2- الثقافة الفرعية

التي غالباً ما تظهر هذه في الأقسام المختلفة والوحدات التي تبعد عن مركز المؤسسة وعلى سبيل المثال نستطيع أن نجد ثقافة فرعية مشتركة بين أعضاء قسم المشتريات، دون أن تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمؤسسة فتتضمن القيم الجوهرية لها، إضافة إلى قيم تميز هذا القسم (المشتريات) عن بقية الأقسام بالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمؤسسة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المنفصلة عن المؤسسة مع حفاظها دائماً على القيم الرئيسية العامة للمؤسسة.<sup>3</sup> فكل مؤسسة عدة ثقافات فرعية يجب أن تتوافق مع الثقافة العامة لها.

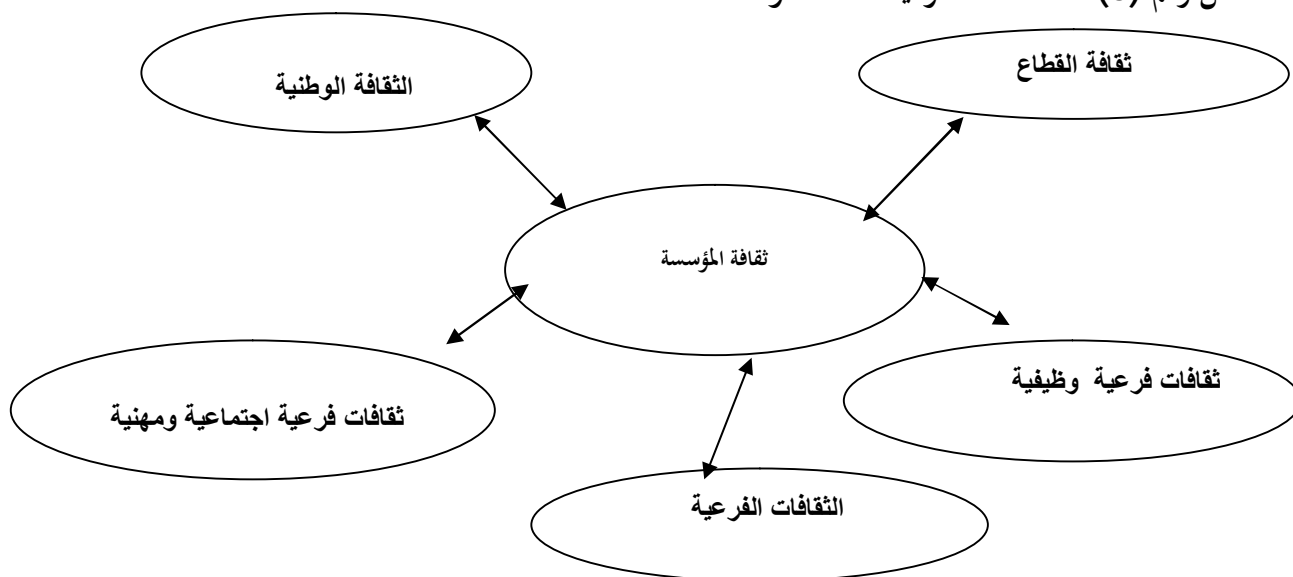
والشكل التالي يوضح مختلف الثقافات الفرعية:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، المكان نفسه.

الشكل رقم (6): الثقافات الفرعية لثقافة المؤسسة



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 328.

من خلال الشكل يتضح لنا أن ثقافة المؤسسة هنا تتأثر بما يحيط بها من ثقافة وطنية التي تشمل مجموعة من القيم والطقوس، والإرشادات المشتركة بين أغلبية هياكل الاجتماعية، بالإضافة إلى الدين والعادات والتقاليد واللغة، والنظام النفساني المتمثل في التعليم، وتتأثر بثقافة وظيفية والتي تتمثل في طريقة المؤسسة في استقطاب وتوظيف الأفراد، ولديها طرق المعاملة داخل المؤسسة، ودرجة قبول المشاركة المتكافئة في الوظائف بين الرجال والنساء، بالإضافة إلى تأثيرها على نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وهذا وفق الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. إضافة إلى التأثير من قبل القطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة ونوعية المنافسة المباحة فيه درجة قوتها، بالإضافة إلى الحماية التي يوفرها للمؤسسة، كل هذه عوامل تدخل في ثقافة القطاع بالتالي تؤثر بصورة مباشرة تكوين ثقافة المؤسسة من أجل تمييز أهم ملامحها.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أنواع ثقافة المؤسسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): أنواع ثقافة المؤسسة

المعيار	أنواع ثقافة المؤسسة
معيار القدرة على التكيف	1- ثقافة التكيف الاستراتيجي: الثقافة التي تقبل التغيير وتحاول أن تتكيف مع المتغيرات البيئية. 2- الثقافة السلبية: هي الثقافة التي لا تقبل التغيير ولا تتكيف مع المتغيرات البيئية.
معيار القوة والضعف	1- الثقافة القوية: والتي يتمسك بها أعضاء المؤسسة كونها تشجع على الإبداع الابتكار والعمل بروح الفريق. 2- الثقافة الضعيفة: التي لا تشجع على الإبداع وغيرها ولا تهتم بالعمال وأحاسيسهم.
معيار الشمولية	1- الثقافة العامة: هي الثقافة الأساسية للمؤسسة. 2- الثقافة الفرعية: الثقافة التي يجب أن تتوافق مع الثقافة العامة.

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: وظائف ثقافة المؤسسة وآليات تشكيلها

تعدد الوظائف التي تقوم بها الثقافة على مستوى المؤسسة، والفائدة الكبيرة التي تعود به عليها، كما أن طرق انتقالها إلى العاملين يكون في عدة أشكال مما يعزز وجودها ويحافظ عليها داخل المؤسسة.

الفرع الأول: وظائف ثقافة المؤسسة

تؤدي الثقافة عددا من الوظائف داخل المؤسسة نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- لها دور في تعريف الحدود داخل التنظيم عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية ما يضمن تماثل الأفعال نسبيا بين العاملين.
- 2- تخلق الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
- 3- تمنح أعضاء المؤسسة شعورا بالهوية.
- 4- تؤدي إلى خلق الالتزام وزرع حب المصلحة العامة أكبر من الاهتمام الشخصي للفرد.
- 5- تساعد على الربط والتكامل بين المؤسسة والأفراد العاملين بها من جهة عن طريق توفير المعايير المناسبة بما يجب

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص، 133.

على العاملين قوله وفعله، والتكيف مع البيئة التي توجد بها المؤسسة من جهة أخرى. ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

6- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

7- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

8- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

9- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو اتجاه معين.

وهناك من يحدد وظيفتين لثقافة المؤسسة وهما كما يلي:<sup>2</sup>

- الوظيفة الاجتماعية: في كون الثقافة تعتبر العنصر الرئيسي الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، وبالتالي فهي مهمة في تشكيل المجموعة، ويبرز ذلك بشكل واضح من خلال السماح بتكوين رؤية جماعية للعالم أي التماثل الجماعي للواقع، وتشكيل عامل مسهل لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

- الوظيفة النفسية: أما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد، فهي من يحدد الأذواق، الأفكار والمعارف، التعبيرات والتصورات الفردية بواسطة المعايير والأحكام والقيم، كما أطلق عليها فرويد " الأنا الأعلى " واعتبرها الجزء المؤدي إلى اجتماعية الفرد، إذن للثقافة وظيفة التكيف مع الحياة الاجتماعية والمحيط.

### الفرع الثاني: آليات تشكيل ثقافة المؤسسة

سنتناول في هذا العنصر طرق تشكيل أو اكتساب ثقافة المنظمة، وكيفية المحافظة عليها.

#### أولاً: طرق تشكيل ثقافة المؤسسة

ويتم عادة إنشاء ثقافة المؤسسة وفق ثلاث طرق:<sup>3</sup>

1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>3</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 333.



2- يعمل المؤسساتون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طريقة التفكير والشعور والمحافظة عليها وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة.

3- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل في نفسه مجموعة من خصائص المؤسسة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عليهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لاكتسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المؤسسة.

### ثانيا: كيفية المحافظة على ثقافة المؤسسة

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المؤسسة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها.<sup>1</sup>

1- الإدارة العليا : تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال، القرارات التي تتخذها، وما المدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ قواعد الأنظمة والتعليمات...إلخ.

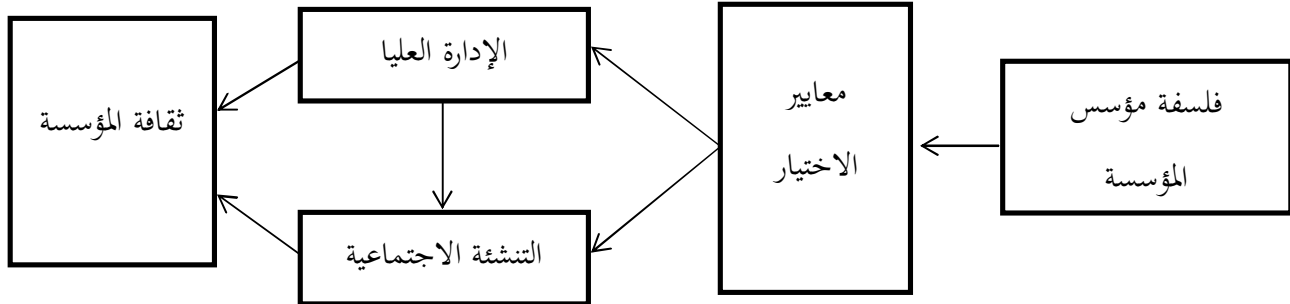
2- اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المؤسسة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المؤسسة بسبب تأثر الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين.

3- المخالطة الاجتماعية: عند القيام باختيار عناصر جديدة في المؤسسة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المؤسسة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى الثقافة المؤسسية وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة، وعادة يطلق على المخالطة الاجتماعية بمصطلح المحافظة الاجتماعية التنشئة الاجتماعية وهما بنفس المعنى السابق.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 320.

ويمكن إيضاح هاته الطرق في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): كيفية تكوين ثقافة المؤسسة



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 333.

المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالولاء التنظيمي

- قبل اظهار هذه العلاقة سنتطرق أولا إلى دور ثقافة المجتمع في تعزيز الولاء التنظيمي، ثم دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الولاء التنظيمي.

الفرع الاول: الثقافة ودورها على الولاء التنظيمي

يمكن إيضاح هذا الدور فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المؤسسة، ويتم نقاها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحض المؤسسة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيها.

ثانياً: تؤثر الثقافة بنسبة كبيرة في تكوين ثقافة المؤسسة، وهذا ما أثبتته عدة دراسات كدراسة **brilman** ودراسة **hofstede**، حيث اعتبرت هذه الدراسات أن القيم السائدة في المجتمع تعتبر روافد تصب في نمط التسيير في المؤسسة وفي سلوك الأفراد فيها، فإذا تطرقنا مثلاً لنمط التسيير في اليابان ومكونات ثقافة المؤسسة اليابانية، فسنجد أنها ترتبط مباشرة بقيم المجتمع الياباني.

<sup>1</sup> نعيمة بسبوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2005، ص

من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة تؤثر على الولاء التنظيمي من خلال تأثيرها في تشكيل ثقافة المؤسسة، فلتشكيل ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تنمية الولاء التنظيمي يجب مراعاة القيم السائدة في المجتمع (ثقافة المجتمع)، فإذا كان هناك توافق بين قيم المجتمع (القيم والمبادئ التي يؤمن بها الفرد) وقيم المؤسسة فهذا يزيد من فرص وجود ولاء داخل المؤسسة والعكس صحيح.

### الفرع الثاني: دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الولاء التنظيمي

سنحاول أن نبين هذه الانعكاسات من خلال العناصر التالية:

#### أولاً: تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين و أهمها:<sup>1</sup>

##### 1- القوة

تشير قوة ثقافة المؤسسة إلى مدى تأثيرها على العاملين، مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ، ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

##### 2- توجهات المؤسسة و العاملين بها

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المؤسسة والعاملين، فإنها تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

##### 3- الانتشار

يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين و تبنيتهم لها واعتبارها أساس التصرف داخل المؤسسة، مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية، وكذلك فهم هذه القيم بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام بينهم داخل المؤسسة.

##### 4- المرونة

تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة ثقافة المؤسسة ومنها:

<sup>1</sup> الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة على الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام، ويكون على دراية كاملة بالمؤسسة وبيئتها.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة، ويكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية تمكنهم من القيام بوظائفهم التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

## 5- الالتزام و الانضباط

يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على درجة الالتزام و الانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة على استعداد لبذل جهود معتبرة، ومن شأن ثقافة المنظمة أن تهيئ ظروف عمل تجعل الأفراد مستعدين للالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن إذا كانت هذه الثقافة قوية ومقبولة من طرف العاملين.

### ثانياً: تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء

#### 1- تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال، ويرى البعض أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

#### 2- دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء<sup>2</sup>

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية والرفع من درجة ولائهم لها، وينتج عن هذا كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات التي أكدت على مدى الترابط بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أفراد المؤسسة ونجاحهم وتميزهم في الأداء، أي يجب أن يكون هناك توافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة لتحقيق أداء متميز. ومن هذه الدراسات نجد دراسة ديل وكندي حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً وذات الأداء المتميز هي الشركات التي لديها ثقافات قوية، حيث تتمتع هذه الشركات بما يلي:

<sup>1</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 231.

<sup>2</sup> الياس سالم مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح في المؤسسة ، مما يجعل الأفراد يعملون بجهد لتحقيق أفضل أداء ويجعله أكثر رغبة للبقاء في هذه المؤسسة.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

### ثالثاً: دور ثقافة المؤسسة في تنمية الولاء التنظيمي

من خلال ما سبق نجد أن ثقافة المؤسسة تؤثر على الولاء التنظيمي بنفس الكيفية التي تؤثر فيها على السلوك وعلى الاداء وعلى المؤسسة، وذلك كما يلي:

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين والتزامهم وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وذلك إذا ما توفرت فيها المميزات التالية:

- ثقافة تشجع على المبادرة والإبداع والابتكار و تمنح فرص للمخاطرة، وهذا ما يسمح للأفراد بالتفكير في العمل والابتكار والالتزام داخل المؤسسة، وإحساسه بالانتماء والولاء لها.
- ثقافة تقوم على تحفيز الأفراد و مكافأهم كل حسب جهده و مساهمته في انجاز أعمالهم و تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ما يجعله يعمل على تحقيق أداء متميز كما يولد لديه رغبة ملحة للاستمرار في عضويته للمؤسسة مهما كانت الظروف.
- إرساء نظام اتصالات الذي يجب أن يكون شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع و الابتكار.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة الأفراد ببعضهم البعض وبين الأفراد و رؤسائهم، مما يمكنهم من الالتفاف حول مؤسستهم وإخلاصهم لها في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.

- إذا كانت قيم المؤسسة متوافقة مع قيم الأفراد، وأن تكون مرنة، وأن تكون امتداد لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه العمال.

ونستنتج أيضا أن ثقافة المؤسسة الضعيفة لا يمكن لها ان تؤثر على الولاء التنظيمي باعتبارها لا تحض بالقبول من الأفراد وكونها لا تولي اهتماما بالغاً بهم كما هو الحال في ثقافة المؤسسة القوية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا في هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- الولاء التنظيمي يمثل توحيد بين قيم و أهداف المؤسسة مع قيم وأهداف الأفراد.
- ولاء الفرد لمؤسسته يتوقف على عدة عوامل من بينها الثقافة سواء ثقافة المجتمع أو ثقافة المؤسسة.
- الثقافة التي يحملها الفرد باعتباره عضو في المجتمع تؤثر بدرجة كبيرة على عدة متغيرات في المؤسسة من بينها: استراتيجية المؤسسة وثقافتها والولاء التنظيمي.
- ثقافة المؤسسة يجب أن تتناسب مع ثقافة الفرد حتى تكون ثقافة قوية، فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم وثقافة المؤسسة كلما زادت قابلية هذه الثقافة عند الفرد ويلتزم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الولاء لها.
- ثقافة المؤسسة تلعب دور في تعزيز الولاء التنظيمي وتقويته، وذلك إذا ما كانت ثقافة قوية تهتم بالعاملين وتشجعهم على العمل بروح الفريق، وتعمل على تحفيزهم على اتباع سلوك جيد في المؤسسة والتزامهم بتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يكون لديهم ولاء أكثر للمؤسسة.
- ثقافة المؤسسة الضعيفة لا تعمل على تنمية الولاء التنظيمي بل تكون سبب في إضعافه، وذلك باعتبارها لا تتوافق مع ثقافة الفرد العامل ولا تحض بالقبول العام من طرف الأفراد العاملين، وكونها تؤدي إلى عدم التزامهم بالعمل وتغييبهم المستمر، وبالتالي عدم حبهم لعملهم وعدم ولائهم لمؤسستهم.

الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على

الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات

الجزائر بالأخصرية



## تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول إلى كل ما يخص الولاء التنظيمي وثقافة المؤسسة نظريا، وقد خصصنا الفصل الثاني للدراسة التطبيقية في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية، لمعرفة الثقافة السائدة فيها ومدى ولاء أفرادها لها، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين وهما: المبحث الأول: وكالة اتصالات الجزائر وتكنولوجياها الجديدة الذي سنتناول فيه تعريف الوكالة ومختلف تكنولوجياها الجديدة، المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الذي سنقوم فيه بتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.

### المبحث الأول: وكالة اتصالات الجزائر وتكنولوجياها الجديدة

تسعى وكالة اتصالات الجزائر إلى زيادة عدد زبائنها وكسب رضاهم وولائهم والعمل على المحافظة عليهم، وذلك من خلال تحسين الخدمات المقدمة إليهم وتقديم مزايا وتخفيضات، ومن خلال هذا المبحث سنقدم تعريف لهذه الوكالة، ومختلف الأطراف التي تتعامل معها (أنواع زبائنها)، تكنولوجياها الجديدة، وفي الأخير تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

### المطلب الأول: التعريف بوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

سنتناول في هذا المطلب تعريف الوكالة، الأطراف التي تتعامل معها (أنواع زبائنها) بالإضافة إلى عدة نقاط هامة في الوكالة، وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

قبل

### الفرع الأول: تعريف وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

التطرق إلى تعريف الوكالة سنقدم التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

### أولاً: التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة ذات أسهم تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001، وبدأت نشاطها في 2003/01/01، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 المتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات، و هي شركة عمومية بدأت مهامها برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري ثم أصبح رأس المال 50 مليار دينار عام 2005.

تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها تحت شعار: اتصالات الجزائر-الاختيار الأمثل.

### ثانياً: تعريف وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

هي إحدى الوكالات التي تعمل على تسويق خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، وتقع الوكالة وسط مدينة الأخضرية، تعمل على تسويق الخدمات السلكية واللاسلكية، فهي تقوم بتسويق خطوط الهاتف العمومي والانترنت (إيزي، فوري، أنيس)، كما تقوم بتسويق 4G وغيرها، كل هذا في إطار الهدف العام لاتصالات الجزائر وهو زيادة عدد الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

### ثالثاً: خدمات الوكالة

تقوم الوكالة بتقديم الخدمات التالية:

1- الهاتف الثابت: حيث يقدم نوعين من خدمات الهاتف الثابت وهما:

<sup>1</sup> من وثائق الوكالة

- الهاتف الثابت السلكي (... .. 026): من خلال هذه الخدمة تمنح اتصالات الجزائر لزبائنها شبكة اتصالات، وتضمن لهم جودة عالية في نوعية مكالمتهم، وتتسع هذه الخدمة كامل التراب الوطني.

- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (... .. 020 WLL): هي تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين، والمعروف بالدائرة المحلية راديو، ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL - سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.

- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي على الخيوط ولا على الأعمدة.

- سرعة كبيرة في التدخل من اجل إصلاح الأعطاب الناجمة.

- جودة الخدمات مضمونة.

2- خدمة الأنترنت: تقدم وكالة اتصالات الجزائر على غرار كل الوكالات التجارية على تسويق خدمة الأنترنت إلى زبائنهم، حيث تعمل على تسويق الأنترنت 1MO 2MO 4MO 8MO.

### الفرع الثاني: أنواع زبائن الوكالة

تتعامل وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية مع عدة زبائن مقسمة كما يلي:

#### أولاً: الأشخاص العاديين

هم الأشخاص الذين يتجهون إلى الوكالة مباشرة، ومن بين هؤلاء الأشخاص من لديهم مزايا خاصة كعمال الجيش، أولاد المجاهدين وغيرهم، حيث يحصلون على تخفيضات بنسبة 30% بالنسبة للأنترنت 1Mo وتخفيضات 33% بالنسبة للأنترنت 2 Mo... الخ.

#### ثانياً: المؤسسات العمومية

كالبلديات والمستشفيات، والدوائر وغيرها.

#### ثالثاً: المؤسسات

هي المؤسسات التي تتعامل معها الوكالة كمؤسسة ENAD.

#### رابعا: الأكشاك متعددة الخدمات

والمتمثلة في TAXI PHONE ومقاهي الإنترنت.

#### الفرع الثالث: فاتورة الزبائن

هي فاتورة تعدها المديرية العامة بالجزائر العاصمة وتوزعها على مراكز البريد لإرسالها إلى الزبائن كل شهرين، لكنها ترسل للأكشاك متعددة الخدمات كل شهر، فمثلا تعد الفاتورة للزبائن من 2015/3/1 إلى 2015/4/30، ولكن بالنسبة للأكشاك متعددة الخدمات من 2015/3/1 إلى 2015/3/31، ويكون شكل فاتورة المؤسسات العمومية كما يلي: تحتوي الفاتورة على جزأين وهما:

#### أولا: الجزء الأعلى

و الذي يحتوي على معلومات خاصة بالوكالة ( رقم الهاتف، رقم CCP وغيرها)، كما يحتوي على معلومات خاصة بالزبون (تاريخ الفاتورة، رقم الزبون في الوكالة)، ويحتوي هذا الجزء على معلومات أخرى كالضرائب وفي الأخير المبلغ الإجمالي الذي يجب أن يدفع من طرف الزبون.

#### ثانيا: الجزء الأسفل

والذي يسمى Talon de paiement يحتوي على رقم الزبون في الوكالة، رقم الفاتورة وتاريخها والمبلغ الواجب دفعه من طرف الزبون)، وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (1). كلا الجزأين يصادق عليهما من طرف مصلحة الصندوق للدلالة على أن الزبون قد دفع الفاتورة، حيث تحتفظ الوكالة بالجزء الأسفل بينما يحتفظ الزبون بالجزء الأعلى.

#### الفرع الرابع: طرق دفع الفاتورة

لكي يقوم الزبون بدفع فاتورته، فعليه أن يختار طريقة من بين عدة طرق متاحة أمامه ( التسديد في الوكالة، التسديد في المركز البريدي، والتسديد الإلكتروني)

#### أولا: التسديد في الوكالة

في هذه الطريقة يتجه الزبون إلى الوكالة إلى مصلحة الصندوق ليدفع فاتورته إما نقدا أو عن طريق الشيك، حيث يتم المصادقة من طرف هذه المصلحة على كلا جزأي الفاتورة، ويحتفظ بالجزء الأسفل، بينما يحتفظ الزبون بالجزء الأعلى كدليل على قيامه بالدفع في حالة مواجهته لمشكلة معينة.

### ثانيا: التسديد عن طريق المركز البريدي

يتبعها الزبائن الذين يقيمون أو يعملون في مكان بعيد عن الوكالة، ولا تسمح لهم الظروف للتوجه مباشرة إلى الوكالة، لذا بإمكانهم الدفع عن طريق التوجه إلى أقرب مركز بريدي.

### ثالثا: التسديد الإلكتروني

معناها التسديد عن طريق بطاقات الكترونية تعدها الوكالة وتسمى بطاقات ADSL، حيث تقوم الوكالة ببيع هذه البطاقات للزبائن مباشرة كما تباعها إلى الأكشاك متعددة الخدمات، وتوجد عدة بطاقات الكترونية وهي: بطاقة 500 دج، بطاقة 1000 دج، بطاقة 2000 دج، وبطاقة 3000 دج، وسيتم توضيح كيفية استعمال هذه البطاقة فيما بعد. ويمكن إظهار هذه البطاقات في الشكل التالي:

### المطلب الثاني: التكنولوجيات الجديدة للوكالة

لكي تعمل اتصالات الجزائر على زيادة عدد زبائنها والحفاظ عليهم قامت بإدخال تكنولوجيات جديدة تمكنها من ذلك، والمتتمثلة فيما يلي:

**الفرع الأول: النظام في أمان** هو نظام جديد أنشأ عام 2013 من أجل تحقيق الرقابة الابوية لحماية أطفالهم، بحيث يسمح هذا النظام بحماية الأطفال من مخاطر الأترنيت بكل راحة وأمان، وليثبت الزبون النظام في أمان على حاسوبه يجب أن يكون قد طلب رقم الرخصة وقام بتحميل البرنامج في الحاسوب، وعند الانتهاء من تحميل البرنامج يضغط الزبون مرتين على رمز النظام في الحاسوب والقيام باتباع تعليمات البرنامج.

### تشغيل النظام في أمان

لتشغيل البرنامج، أدخلوا رقم مفتاح الترخيص الذي تلقيتموه عبر بريدكم الإلكتروني في "الأدوات/ خيارات متطورة/ إدارة الرخصة". خلال كل مدة صلاحية الرخصة، يمكنكم تشغيل البرنامج بهذه الطريقة. وفي حالة إعادة تثبيت نظامكم، يجب تحميل النظام في أمان من جديد وتشغيله برقم رخصتكم مقدم هذا الجهاز مجانا في العام الأول، وابتداء من العام الثاني على الزبون دفع 1500 دج للعام الواحد.

### الفرع الثاني: بطاقات ADSL

لقد أشرنا سابقا إلى هذه البطاقات و هي متوفرة في كل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر وفي الأكشاك متعددة الخدمات، وذلك من أجل تفادي التنقلات التي يستاء منها الزبون، أنشأت هذه البطاقات عام 2013 تحت شعار

لا مشقة بعد الآن، لا نسيان بعد الآن، لا تعاملات نقدية بعد الآن.

ويمكن استخدام هذه البطاقة كما يلي:

أولاً: الكشط على الشريط ذو اللون الفضي الذي يوجد في ظهر البطاقة لرؤية الرقم السري من أجل التعبئة.

ثانياً: الاتصال المجاني من أي خط ثابت بالرقم 1500 ثم اتباع توجيهات الموزع الصوتي، وذلك باختيار اللغة ( اختيار اللغة العربية الرقم 1 والرقم 2 لاختيار اللغة الفرنسية) ثم إدخال الرقم السري متبوع بالرمز # ثم انتظار تعبئة الرصيد.

### الفرع الثالث: نظام 4G ونظام في مكتبي

من التكنولوجيات الجديدة لاتصالات الجزائر، وسيتم توضيحهما فيما يلي:

أولاً: نظام 4G يمكن إيضاح هذا النظام كما يلي: 1- أنشأت هذه التكنولوجيا عام 2013، حيث تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE في شمال افريقيا والثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب افريقيا.

و يقصد بهذا النظام التطور على المدى البعيد يسمح بالاتصال بشبكة الأنترنت ذات التدفق العالي والجدد عالي ( الموجات اللاسلكية )، ويمكن البقاء على اتصال بشبكة الأنترنت بسرعة تدفق تقدر ب 512 ميغابايت طوال مدة صلاحية التعبئة، وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (2).

ثانياً: في مكتبي **Fi Maktabati** ويقصد بها المكتبة الالكترونية وهي عبارة عن بطاقة جديدة تمكن من الاطلاع على آخر الكتب الجديدة، وهي أنواع نذكرها فيما يلي:

1- la bibliothèque numérique generalist: المكتبة الالكترونية العامة التي يمكن من خلالها الاطلاع على مختلف الكتب الجديدة.

2- la bibliothèque numérique académique: كما هي موضحة في الشكل التالي: المكتبة الالكترونية الأكاديمية وهي خاصة بالطلبة الجامعيين، تمكنهم من الاطلاع عن آخر الكتب العلمية في أي تخصص.

3- مكتبة نون: المكتبة الرقمية باللغة العربية

تسمح هذه المكتبة الرقمية العربية لعشاق المطالعة والطلاب والمعلمين والباحثين من الاطلاع على آخر المنشورات الخاصة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

بمئات دور النشر الدولية باللغة العربية والتي تلمس مختلف المجالات. ولهذا، وضعت "نون بوك" تحت تصرفهم أزيد من 30 000 كتاب يغطي العلوم الدقيقة، العلوم الإنسانية، التسيير، القانون والتنمية الشخصية بالإضافة إلى الثقافة العامة، كما تحتوي خدمة "نون بوك" على كتب للأطفال والحياة العملية. يتم الدخول إلى المضمون الثري للمكتبة الرقمية باللغة العربية من خلال شراء بطاقات الترخيص صالحة لمدة 12 شهرا بمبلغ 2400 دج تتوفر هذه البطاقات على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر (الوكالة التجارية للاتصالات والقسم التجاري لاتصالات الجزائر).

الفرع الرابع:  $idoom_{fixe}$  و  $idoom_{ADSL}$  يعتبران من تكنولوجيات اتصالات الجزائر وسنوجزهما فيما يلي:

### أولا: $idoom_{fixe}$

ويقصد به خدمة الهاتف غير المحدودة، حيث يشترط فيه اختيار عرض من العروض المقدمة وهي:

- 1- 250 دج للشهر: لكل المكالمات المحلية غير المحدودة.
- 2- 500 دج للشهر: المكالمات المحلية والوطنية.
- 3- 1000 دج للشهر: المكالمات المحلية والوطنية نحو الهاتف النقال والدولي مع تخفيضات 15% نحو الهاتف النقال و30% نحو الهاتف الثابت.

ويتم دفع فاتورة الهاتف خلال كل شهرين أي ست فواتير في السنة، ويضاف لقيمة العرض المختار قيمة الضريبة والمقدرة ب 17%. ولتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (3).

### ثانيا: $idoom_{ADSL}$

ويشترط فيه أن يكون للزبون الهاتف الثابت السلكي، ويشترط أيضا اختيار عرض من العروض التالية:

- 1- 1Mbps: يتم فيها دفع 1600 دج للشهر مهما بلغ وقت اتصاله بشبكة الأنترنت.
  - 2- 2Mbps: يتم فيها دفع 2100 دج للشهر.
  - 3- 4Mbps: يتم فيها دفع 3200 دج للشهر.
  - 4- 8Mbps: يتم فيها دفع 5000 دج للشهر.
- هذه العروض خاصة بالزبائن العاديين، حيث يتم دفع مسبقا لمدة شهرين + الحصول على مودام مجاني ويتم التعامل أو التواصل به. أنظر الملحق رقم (4)

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

- أما بالنسبة للزبائن المعنويين كالمبديات فيتم اختيار أحد العروض التالية:

1- 1Mbps: يتم فيها دفع 6000 دج للشهر مهما بلغ وقت اتصاله بشبكة الأنترنت.

2- 2Mbps: يتم فيها دفع 10000 دج للشهر.

3- 4Mbps: يتم فيها دفع 18000 دج للشهر.

4- 8Mbps: يتم فيها دفع 32000 دج للشهر.

حيث يتم دفع مسبق لمدة ستة أشهر + الحصول على مودام مجاني للحصول على المراد التعامل.

كيفية تعبئة IDOOM ADSL يمكن تعبئة هذا الحساب عن طريق خدمة خلاص الدفع الإلكتروني كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (8): خلاص الدفع الإلكتروني



المصدر: من وثائق الوكالة

مع خلاص ، يمكن تعبئة حساب IDOOM ADSL ودفع الفاتورة الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.



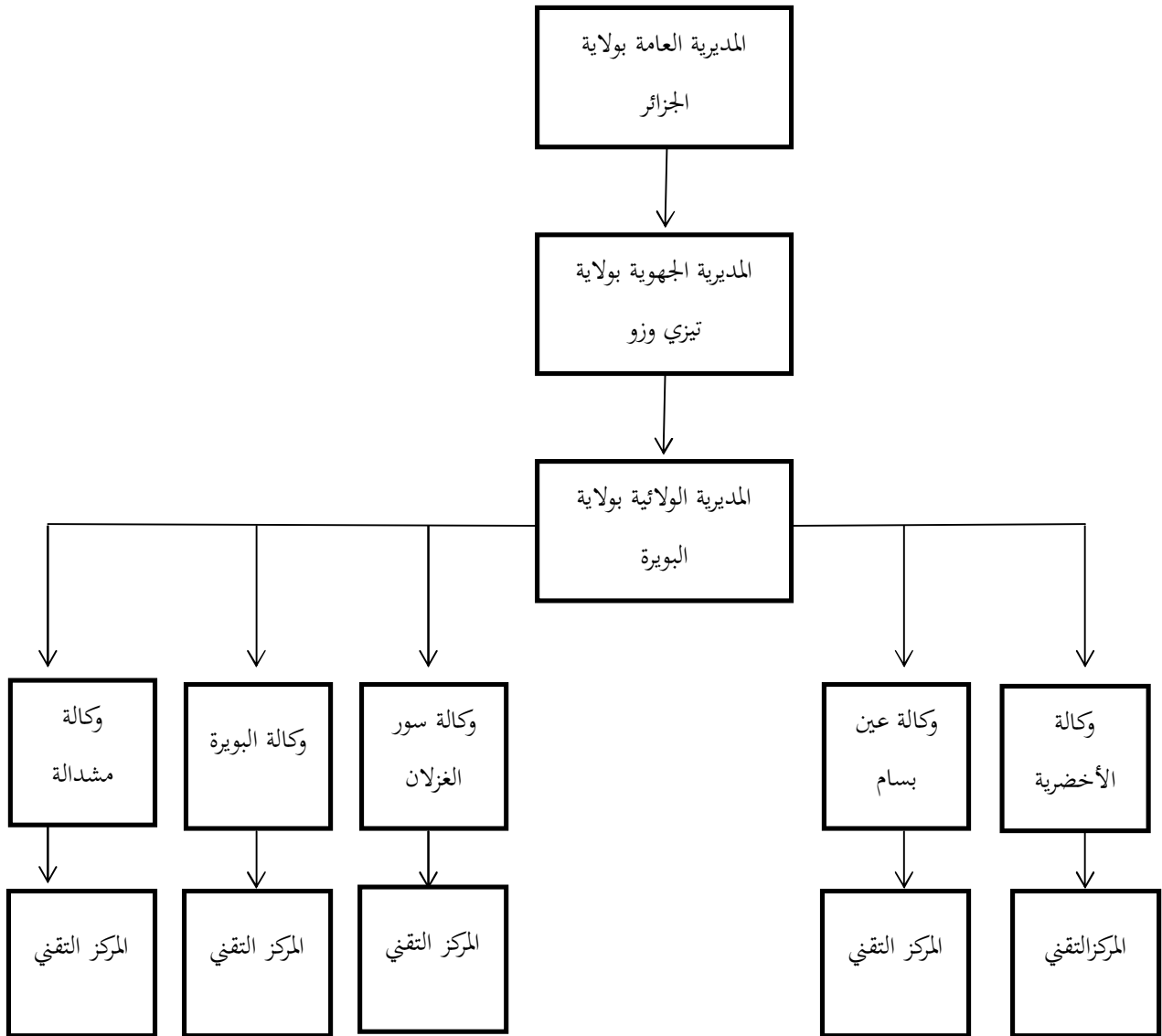
قبل

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

التطرق إلى هيكل هذه الوكالة سنتناول شكل المديرية لوكالات اتصالات الجزائر كما يلي:

الفرع الأول: مديريات الوكالة يمكن إيضاح هاته المديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): مديريات وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية



المصدر: من وثائق الوكالة

يتضح لنا من خلال الشكل أنه هناك ثلاث مديريات لاتصالات الجزائر، وهي المديرية العامة وموقعها في ولاية الجزائر

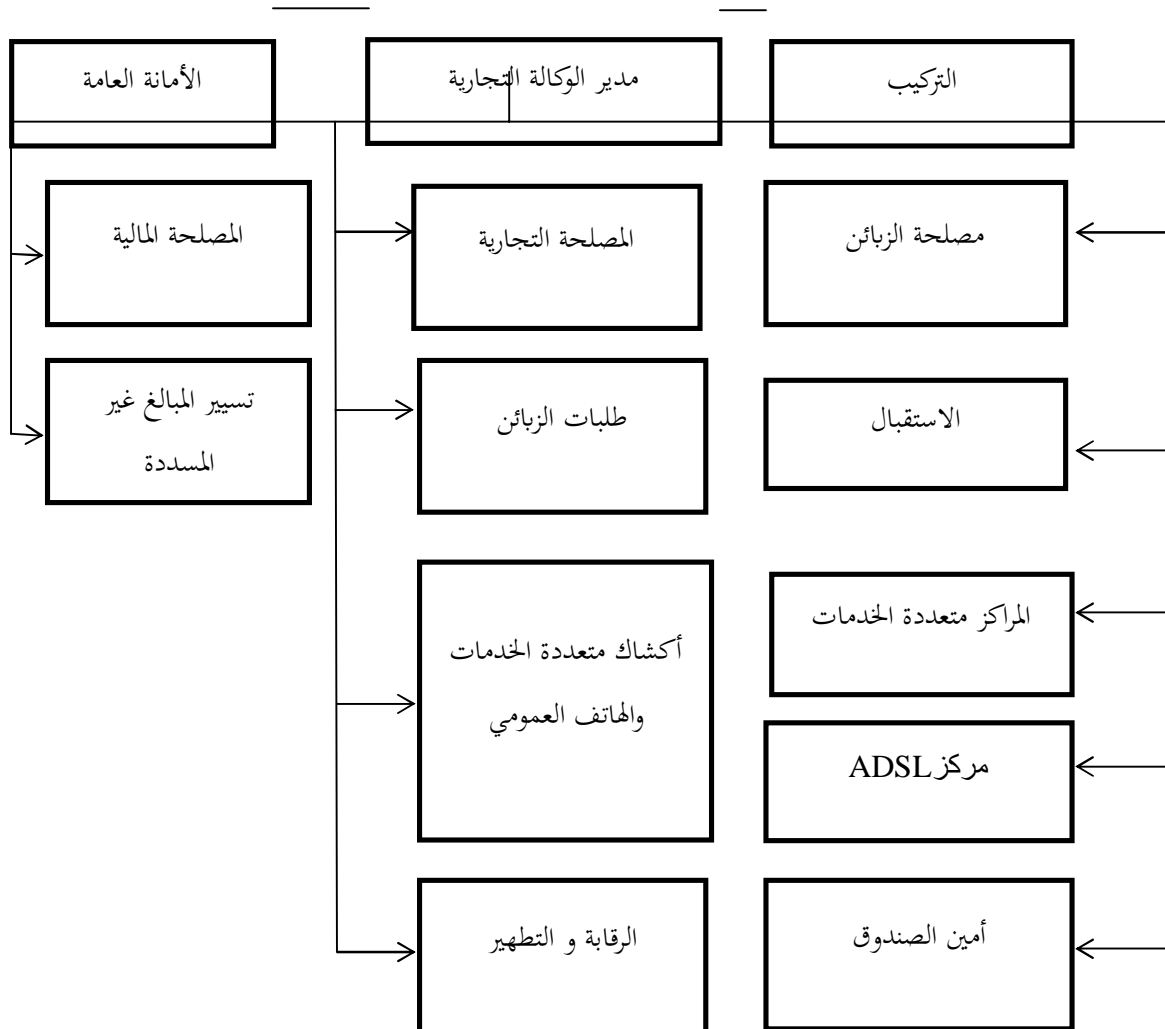
والتي تقوم باتخاذ كل القرارات الاستراتيجية، كما تقوم بإعداد فواتير الزبائن وإرسالها إلى مراكز البريد وغيرها، والمديرية

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

الجهوية التي تقع في ولاية تيزي وزوا، وهناك 13 مديرية جهوية في 13 ولاية مثل البلدية، تيارت وغيرها، والمديرية الولائية والموجودة في ولاية البويرة، وتتكون هذه المديرية من الوكالات التجارية ( البويرة، الأخضرية، سور الغزلان، عين بسام، مشدالة)، و تتكون من المراكز التقنية الموجودة في كل مكان توجد فيه وكالة تجارية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

تتكون وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية من عدة مصالح مختلفة، تقوم كل مصلحة بمهام مختلفة، بحيث تكون مهام هاته المصالح متكاملة مع بعضها البعض، وسيتم توضيح ذلك من خلال التطرق إلى شكل الهيكل التنظيمي للوكالة، وتوضيح مهام كل مصلحة. الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية



المصدر: من وثائق الوكالة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

يتضح من خلال الشكل أن وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية تتكون من ستة مصالح هي: مصلحة الزبائن، المصلحة المالية، المصلحة التجارية، مصلحة المحاسبة، مصلحة الإنتاج، مصلحة الصندوق، وفيما يلي: توضيح لأهم مهام مدير الوكالة ومهام كل مصلحة.

### أولاً: مدير الوكالة التجارية

تتمثل مهامه فيما يلي:

- يتخذ كل القرارات الاستراتيجية في الوكالة.
- يقوم بتوجيه العمال وتقييم أدائهم.

### ثانياً: مصلحة الزبائن

التي تحتوي على قسم الاستقبال، حيث يتم استقبال الزبائن وتوجيههم إلى حيث يرغبون، وذلك بطريقة لبقة وحسنة، كالإبتسامة في وجهه وقول مرحباً، ويحتوي على المراكز متعددة الخدمات التي يتم فيه، بيع بطاقات ADSL وغيرها من البطاقات. وتحتوي هذه المصلحة على الصندوق وهو مكان استقبال الزبائن الذين يتوجهون نحو الوكالة لدفع فواتيرهم، حيث يصادق عامل هذه المصلحة على كلا جزأي الفاتورة، ويحتفظ بالجزء الأسفل بينما يحتفظ الزبون بالجزء الأعلى كدليل على دفعه للفاتورة لكي لا تواجهه أي مشكلة فيما يخص الدفع.

### ثالثاً: المصلحة التجارية

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تستقبل طلبات شكاوى الزبائن وتسجيلها.
- تقوم بإعادة فتح خط الهاتف أو الانترنت الذي كان متوقف بسبب عدم تسديد الفاتورة.

### رابعاً: المصلحة المالية

تقوم هذه المصلحة بإحضار الجزء المتبقي في الفاتورة من مصلحة الصندوق، وتقوم بتسجيل المعلومات (الزبون X قد دفع المبلغ المحدد في اليوم، ذكر اليوم) كل هذه المعلومات تسجل في نظام GAIA وهو النظام الذي تعمل به اتصالات الجزائر لتسيير أعمالها. ويوجد في هذه المصلحة المحاسب الذي له عدة مهام أهمها:

التأكد من أن الأموال قد سجلت في الحساب الخاص بالوكالة، كما يأخذ النقود المدفوعة في مصلحة الصندوق إلى المركز البريدي لإدخالها في حساب الوكالة، وغيرها من المهام.

خامسا: مصلحة الإنتاج

هذه المصلحة كانت تنتمي إلى المركز التقني، لكنها أضيفت إلى الوكالة حديثاً من أجل تقليص شكاوى الزبائن، وذلك كون أنه لا يوجد أي يوم للاستقبال في المركز التقني، ويقوم عمال هذه المصلحة بتركيب الخطوط السلكية واللاسلكية للزبائن.

### المبحث الثاني: تحليل الاستبيان

قمنا بإعداد استبانة تسمح لنا بمعرفة مستوى كل من الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر ومستوى الولاء التنظيمي فيها:

#### 1- عينة الدراسة

تشمل العينة كل الموظفين في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية ، حيث بلغ عددهم 20 فرد.

#### 2- طريقة تحليل البيانات

سيتم استخدام أسلوب التفرغ اليدوي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL في رسالدوائر النسبية لتحليل إجابات أفراد العينة، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

#### 3- تصميم الاستبيان

يحتوي الاستبيان على ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية: الذي سيتم فيه قياس الصفات الشخصية لأفراد العينة باستخدام ستة فقرات وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة.

- الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالولاء التنظيمي الذي سيتم من خلالها قياس درجة الولاء لدى أعضاء الوكالة، والذي يضم الأسئلة من 1 إلى 16.

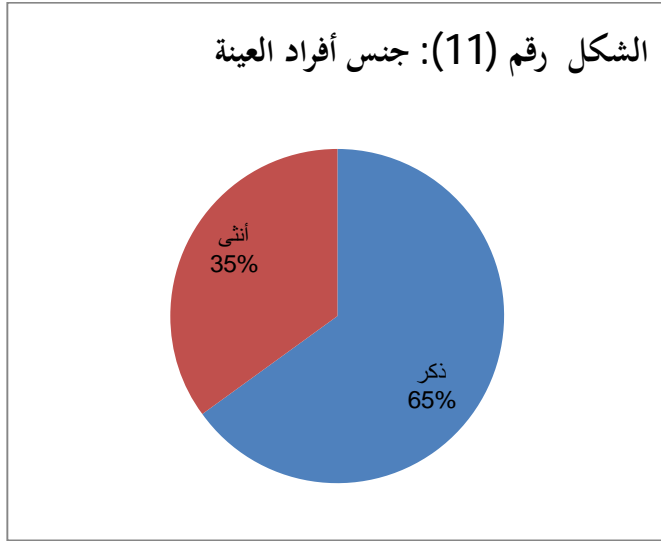
- الجزء الثالث: ثقافة الوكالة: يتم فيه قياس مستوى الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية من خلال الأسئلة المتبقية ( من 17 إلى 32). أنظر الملحق رقم (5)

#### المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية

سيتم تحليل هذه المعلومات كما يلي:

## 1- الجنس

الجدول رقم (2): جنس أفراد العينة

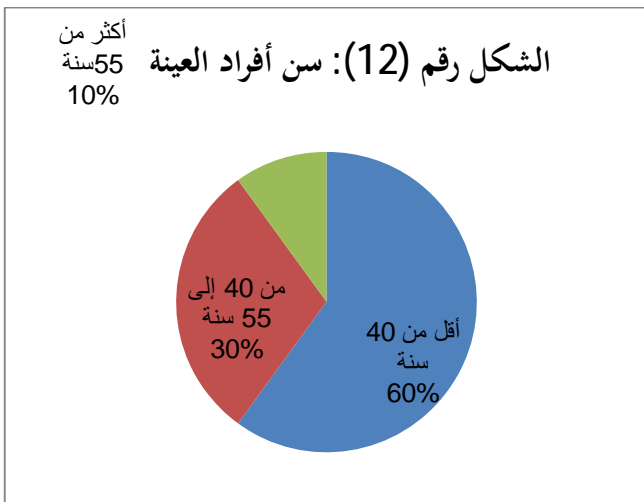


الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	13	7	20
النسبة	65%	35%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين من خلال الجدول ان أغلب موظفي وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية ذكور بنسبة 65%، بينما نسبة الإناث 35%، هذا شيء إيجابي للوكالة، إذ أن نسب الغيابات والتأخرات والعطل تكون عند الإناث أكبر منها عند الذكور، حيث أنه للأنثى مسؤوليات اجتماعية في البيت يتعين عليها القيام بها.

## 2- السن

الجدول رقم (3): سن أفراد العينة



السن	أقل من 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 55 سنة	المجموع
التكرار	12	6	2	20
النسبة	60%	30%	10%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

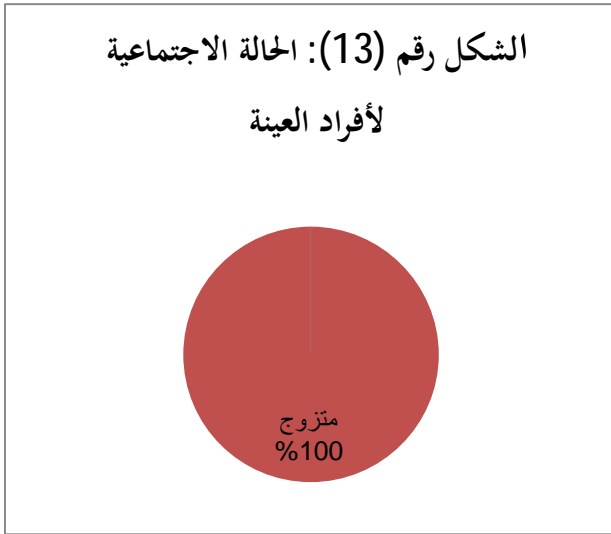
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذوي سن أقل من 40 سنة بنسبة 60%، ونسبة 30% للأفراد

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة، بنما نسبة 10 % التي تمثل فردين سنهما أكبر من 55 سنة، هذا شيء جيد للوكالة إذ أن الشخص الأقل من 40 سنة يكون أكثر عطاء ورغبة على تقديم أقصى ما لديه من مهارات وقدرات، باعتبار أنه يبحث عن الاستقرار الوظيفي.

### 3- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (4): الحالة الاجتماعية لأفراد العينة



الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	0	20	0	0	20
النسبة	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100

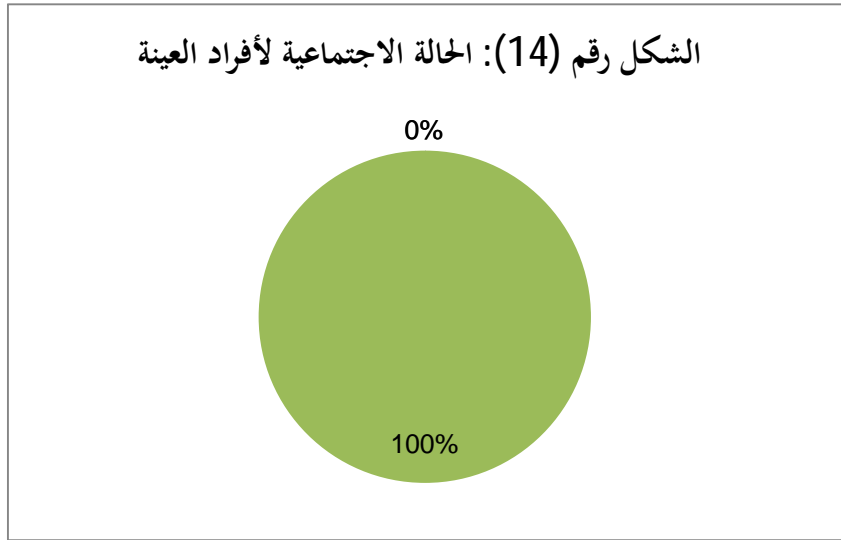
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول نلاحظ من خلال الجدول والشكل المقابل له أن كل أفراد العينة متزوجين، بينما لا يوجد أي فرد أعزب أو مطلق، أو أرمل، هذا يعني أن كل الموظفين يبحثون من خلال عملهم في الوكالة عن الاستقرار العائلي وتلبية احتياجاتهم الخاصة.

### 4- المستوى التعليمي

الجدول رقم (5): المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	أساسي	ثانوي	جامعي	المجموع
0	0	0	20	20
% 0	% 0	% 0	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة

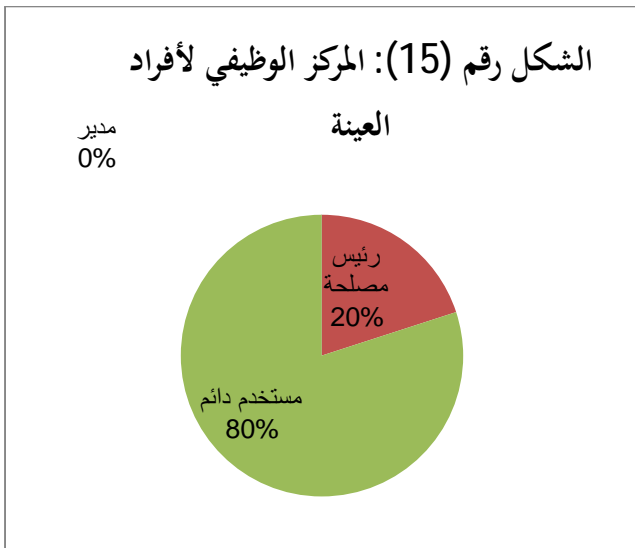


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال الجدول ومن الشكل أن كل أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 100%، وهذا قد يكون راجع إلى طبيعة العمل في الوكالة، باعتبار أن قطاع الاتصال قطاع حساس يتطلب أفراد من مستويات عالية.

#### 5- المركز الوظيفي

الجدول رقم (6): المركز الوظيفي



المركز الوظيفي	مدير	رئيس مصلحة	مستخدم دائم	المجموع
التكرار	0	4	16	20
النسبة	0%	20%	80%	100%

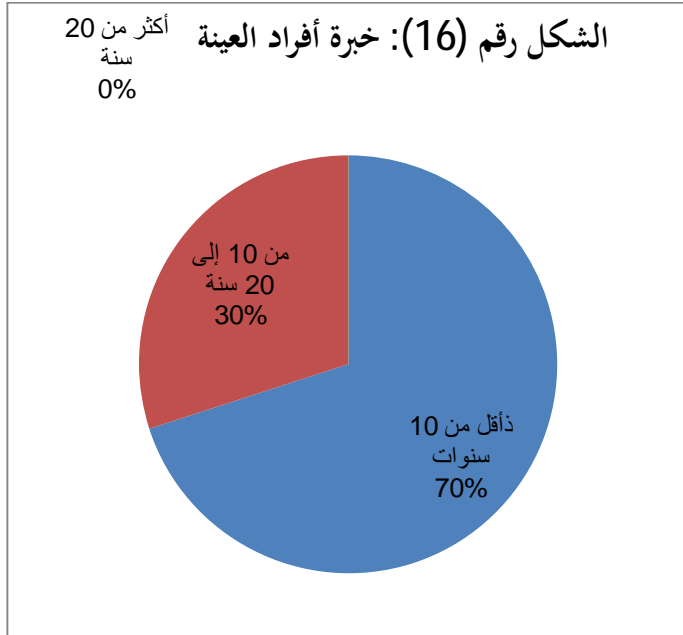
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أن مدير الوكالة لم يكن ضمن أفراد العينة، وهذا ما يتطلبه موضوع الدراسة، ولدينا أربع أشخاص الذين يمثلون 20% يشغلون رتبة رئيس مصلحة ( المصلحة المالية، مصلحة الزبائن، المصلحة التجارية، مصلحة الإنتاج)، ونسبة 80% من أفراد العينة يحتلون مرتبة مستخدم دائم.



6- الخبرة

الجدول رقم (7): خبرة أفراد العينة



الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	14	6	0	20
النسبة	70%	30%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل المقابل له أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات بنسبة 70%، ثم تليها نسبة 30% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة، ولا يوجد أي فرد خبرته أكثر من 20%، وهذا أمر طبيعي إذ أنه يتناسب مع طبيعة القطاع باعتبار أنه قطاع حديث.

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي

و هي التي تضم 16 سؤالاً، حيث كانت نتائج تحليلها كما يلي:

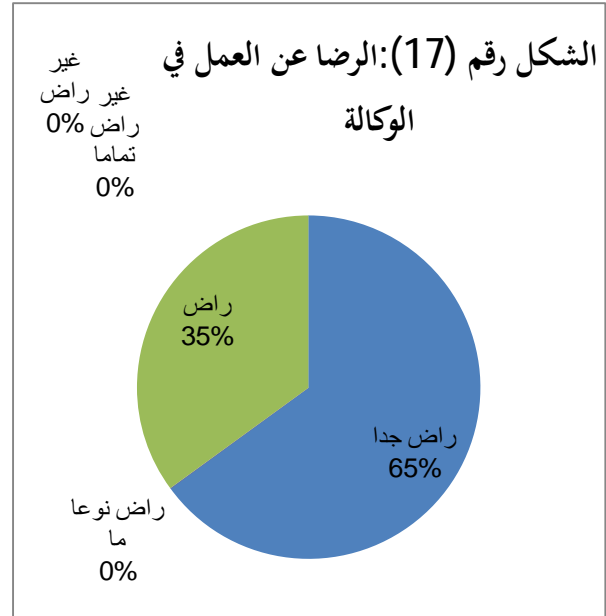
1- هل أنت راض عن عملك في هذه الوكالة؟ ولماذا؟

الجدول رقم (8): الرضا عن العمل في الوكالة

السؤال 1	راض جداً	راض نوعاً ما	راض	غير راض	غير راض تماماً	المجموع
التكرار	13	0	7	0	0	20
النسبة	65%	0%	35%	0%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

والشكل التالي يوضح ما في الجدول

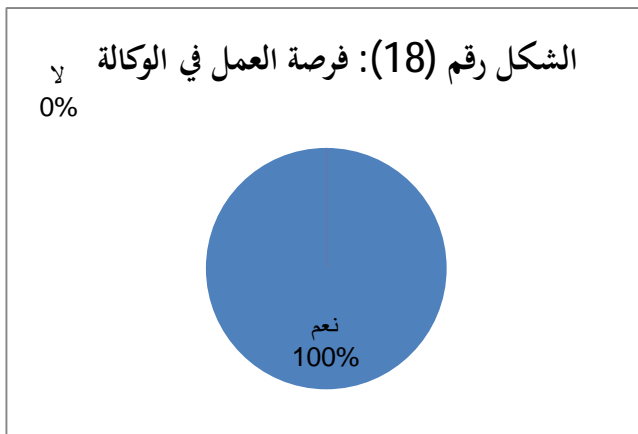


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد أي فرد من أفراد العينة راض نوعا ما أو غير راض أو غير راض تماما عن عمله في الوكالة، بل كل أفراد العينة إما راضين أو راضين جدا عن عملهم، حيث أنه هناك من لم يبين السبب، وهناك من أرجع رضاه عن العمل إلى كون أن جو العمل في الوكالة مناسب، وهناك من قال أنه لا يوجد شخص يعمل في مكان وهو غير راض عن عمله فيه.

2- هل تعتبر عملك في الوكالة أفضل فرصة عمل لديك؟ ولماذا؟

الجدول رقم (9): فرصة العمل في الوكالة



السؤال 2	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين

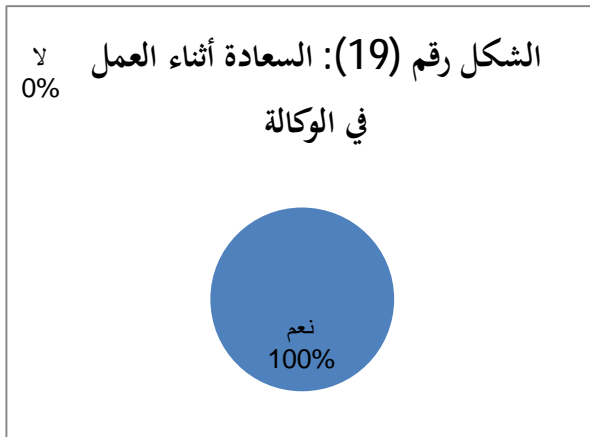
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

لنا من خلال هذا الجدول أن كل أفراد العينة أن عملهم في الوكالة أفضل فرصة عمل لديهم، حيث أوضح بعض منهم أنه لو لم تكن أفضل فرصة عمل عرضت عليه لما كان موظف فيها، كما أرجع بعض منهم أنها أفضل فرصة عمل لديه كون أنها تقع في موقع قريب من مكان إقامته.

3- هل تشعر بسعادة أثناء ممارستك لمهامك؟ ولماذا؟

الجدول رقم (10): السعادة أثناء العمل في الوكالة



السؤال 3	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

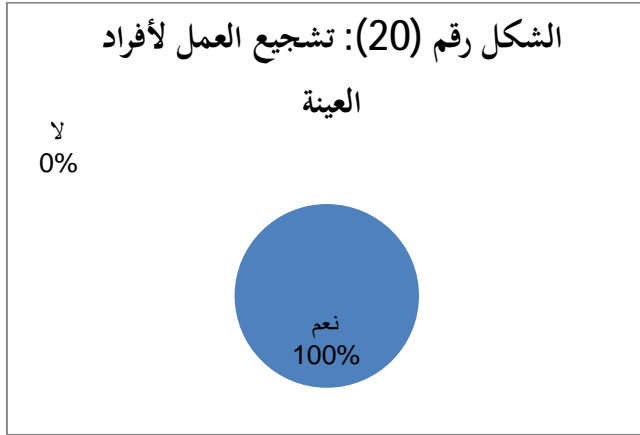
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن كل أفراد العينة يشعرون بسعادة أثناء تأدية مهامهم، وهناك من أرجع ذلك إلى كون أنه يحقق احتياجاته الشخصية من خلال عمله في الوكالة، وهناك من أرجع ذلك إلى شعوره بسعادة كبيرة عند تقديم خدمة جيدة للزبائن وكسب رضاهم، وهناك من أرجع ذلك إلى العلاقات الجيدة التي تجمع بين عمال الوكالة. من هنا نستنتج أن العمال يشعرون بسعادة بالغة عند تحقيق أهداف الوكالة في كسب عدد أكبر من الزبائن وكسب رضاهم وولائهم لها.

4- هل يشجعك عملك في الوكالة على إظهار أقصى ما لديك من مهارات؟ ولماذا؟

الجدول

رقم (11): تشجيع العمل لأفراد العينة



السؤال 4	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يشجعهم عملهم في الوكالة على إظهار أقصى مهاراتهم، ولكن تختلف أسبابهم، فهناك من يرى أن هذا بسبب التحفيز المعنوية المتحصل عليها كعبارات الشكر والتقدير والاحترام، وهناك من أرجع ذلك إلى التفهم الكبير من خلال رئيسهم في العمل عند الخطأ مما يدفعهم للعمل بإتقان ومحاولة تجنب الأخطاء، وهناك من أرجع ذلك إلى ظروف العمل المناسبة في الوكالة من تهوية ومعاملات جيدة وغيرها. إذن نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أنه يوجد في الوكالة ظروف عمل مناسبة وعلاقات جيدة بين العمال والمدير، مما قد يدفعهم للالتزام بعملهم وتحقيق أهداف الوكالة والرضا عن العمل وربما الولاء.

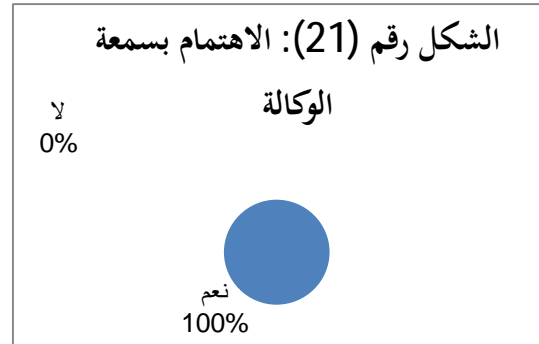
الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

5- هل تهتم بسمعة الوكالة وصورتها؟

الجدول رقم (12): الاهتمام بسمعة وصورة الوكالة

السؤال 5	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
	الاحساس بالانتماء إلى الوكالة	الولاء للوكالة	أسباب أخرى
	20	20	0
	% 100	% 100	% 0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة



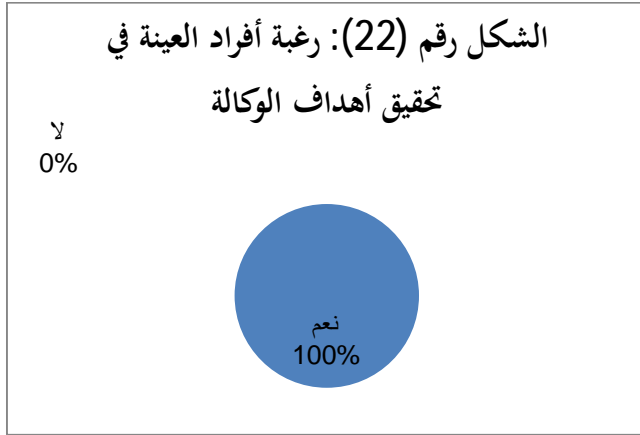
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن كل أفراد العينة يهتمون بسمعة الوكالة وصورتها، حيث أن كل منهم أرجع ذلك إلى كونهم يحسون بانتمائهم للوكالة ويعتبرونها كعائلتهم، وفي نفس الوقت لأن لديهم ولاء للوكالة، حيث قال أحدهم أنه لن يقبل أي كلمة تفسد سمعة أو صورة الوكالة.

من خلال هذه الإجابات يتبين لنا أن كل أفراد العينة يهتمون بسمعة الوكالة ومصيرها ويعتبرونها كبيتهم ومستعدون للدفاع عنها.

6- هل لديك رغبة أكبر لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة؟ ولماذا؟

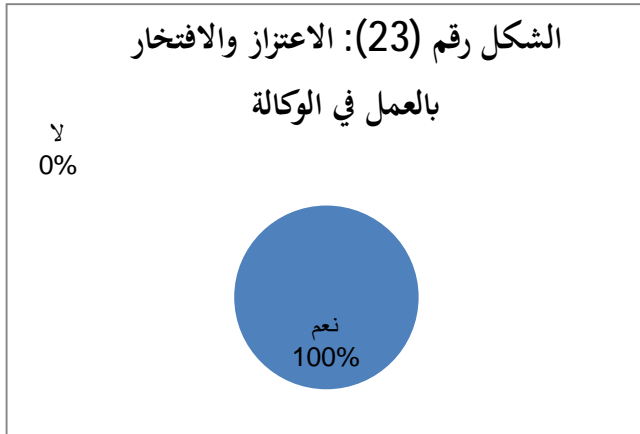
الجدول رقم (13): الرغبة في تحقيق اهداف الوكالة



السؤال	نعم	لا	المجموع
6			
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين من خلال الجدول أن لكل أفراد العينة الرغبة لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة (كسب أكبر عدد من الزبائن والمحافظة عليهم، حيث أرجع أغلبهم بأنه بتحقيق أهداف الوكالة يشعرون بسعادة بالغة كون أن هذا يعمل على تحسين سمعة الوكالة وصورتها.

7- هل تعتز وتفخر بعملك في الوكالة؟ ولماذا؟ الجدول رقم (14): الاعتزاز والافتخار بالعمل في الوكالة



السؤال	نعم	لا	المجموع
7			
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

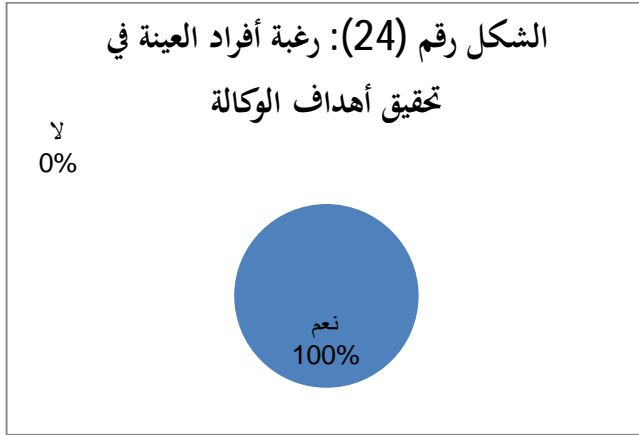
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل له أن كل أفراد العينة يعتزون ويفتخرون بعملهم في الوكالة، وذلك راجع لرضاهم عن العمل هناك، اعتبارهم الوكالة جزء لا يتجزأ من حياتهم.

8- هل تشعر بسعادة بالغة لاختيارك الوكالة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنك أن تعمل بها؟ ولماذا؟

الجدول رقم (15): السعادة بالعمل في الوكالة



السؤال 8	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

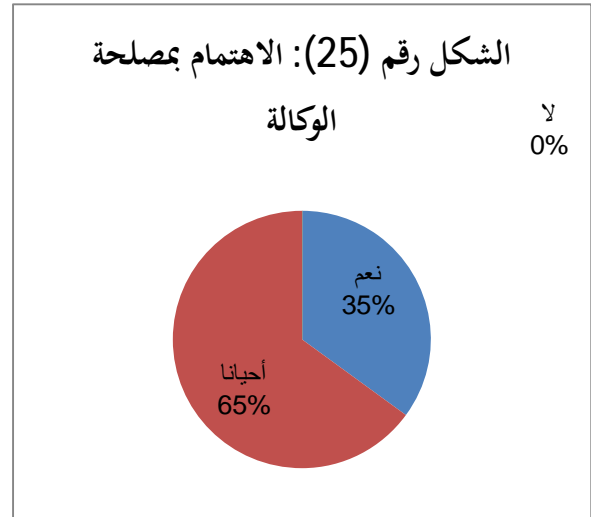
يتبين لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يشعرون بسعادة لتفضيلهم العمل في الوكالة، وهناك من أرجع ذلك لطريقة التعامل بين الزملاء في العمل وطبيعة وظروف العمل الجيدة والمناسبة. نستنتج من خلال هذا أنه في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية يتوفر جو عمل مناسب ومريح للموظفين ما يجعلهم يقومون بتأدية مهامهم بأحسن وجه.

9- هل تقدم مصلحة الوكالة على مصلحتك الشخصية؟ ولماذا؟

الجدول رقم (16): الاهتمام بمصلحة الوكالة

السؤال 9	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	7	13	0	20
النسبة	% 35	% 65	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 65% من أفراد العينة يقدمون مصلحة الوكالة على مصلحتهم الخاصة أحيانا، حيث أرجع بعض منهم هذا إلى أنه قد يقدم مصلحة الوكالة على مصلحته الشخصية ولكن حسب الظروف الذي يكون فيها، أما نسبة 35% من أفراد العينة أكدوا على أنهم مستعدين للاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الخاصة في أي ظرف كان من أجل تحسين صورة الوكالة وتحقيق الأهداف.

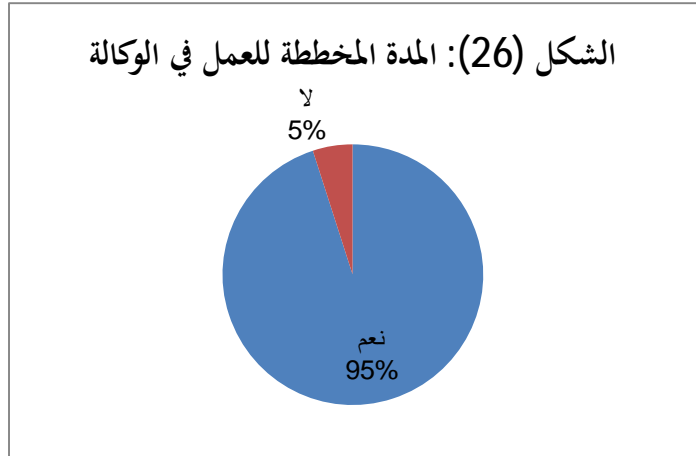
10- ما هي المدة التي تخطط أن تستمر بالعمل خلالها في الوكالة وفي نفس ظروف العمل؟ الجدول رقم (17): مدة العمل في الوكالة

السؤال 10	أقل مدة ممكنة	إلى التقاعد	لا أعرف	المجموع
التكرار	0	19	1	20
		الرضا عن العمل	أسباب أخرى	
		19	0	
النسبة		95%	5%	100%
		35%	0%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة



والشكل التالي يوضح هذه النتائج أكثر:

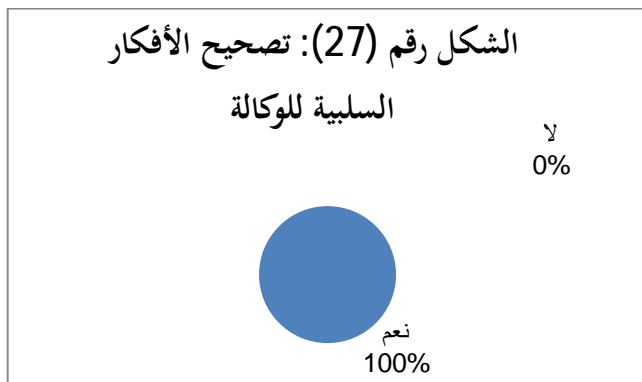


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة (95 %) يخططون للعمل في الوكالة إلى غاية تقاعدهم، حيث أن كلهم يرجعون ذلك إلى رضاهم عن العمل في الوكالة، ونسبة 35 % أرجعوا ذلك إلى رضاهم عن العمل والولاء للوكالة بحيث أنهم مستعدين للبقاء في الوكالة مهما كانت الظروف حتى ولو اضطروا للعمل لساعات إضافية أو التخفيض في أجورهم في الأوقات الصعبة التي قد تمر بها الوكالة، كما نجد أن شخص واحد الذي يمثل نسبة 5 % أجاب بأنه لا يعرف إلى متى سيستمر في العمل في الوكالة بحيث أنه لم يكتب أسبابه، وقد يعود ذلك إلى كون أنه ليس لديه ولاء للوكالة أو قد يعود ذلك لأسباب أخرى.

11- هل تهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الوكالة التي تعمل فيها؟

الجدول رقم (18): تصحيح الأفكار السلبية للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

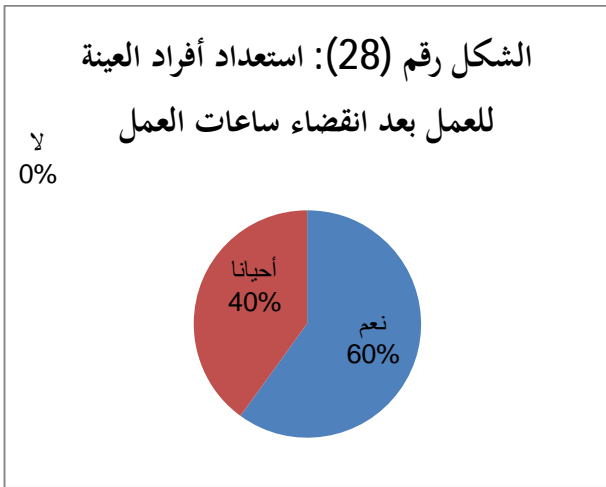
السؤال رقم 11	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

يتبين لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية عن الوكالة والدفاع عنها، وقد أرجع أغلبهم ذلك إلى اعتبار الوكالة كبيتهم ويحسون بانتمائهم لها واهتمامهم بتحسين صورة وسمعة الوكالة أمام الناس. نستنتج من خلال هذه الإجابات أن كل أفراد العينة يحسون بانتمائهم للوكالة، ولكن هذا قد لا يدل على وجود ولاء مستديم لها.

12- هل أنت مستعد للبقاء في الوكالة من أجل العمل حتى بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية؟ ولماذا؟ الجدول رقم (19): استعداد أفراد العينة للعمل بعد انقضاء ساعات العمل



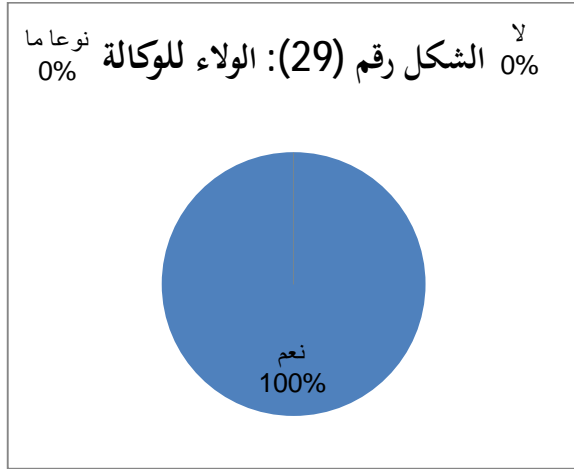
السؤال رقم 12	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	12	8	0	20
النسبة	60%	40%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة (65%) مستعدون للبقاء في العمل بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية وذلك من أجل إنجاز مهامهم بإتقان ونظام وبأحسن وجه من أجل تقديم أحسن الخدمات للزبائن، ونجد أن نسبة 35% أجابوا بأنهم على استعداد للبقاء في العمل حتى بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية ولكن في أحيان معينة، وذلك كون أن لديهم مسؤوليات في البيت مع عائلتهم، وأجاب أحدهم بأنه قد حدث هذا مرة حيث بقوا في الوكالة حتى الساعة السابعة ليلا للعمل (بقاء كل العمال ذكور وإناث). نستنتج من خلال هذا أن لأفراد الوكالة ولاء نحوها إذ أنهم مستعدين للعمل في أي وقت لساعات إضافية وبدون زيادة في الأجر، وذلك من أجل إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف الوكالة.

13- هل تشعر بالولاء نحو الوكالة؟ ولماذا؟

الجدول رقم (20): الولاء للوكالة



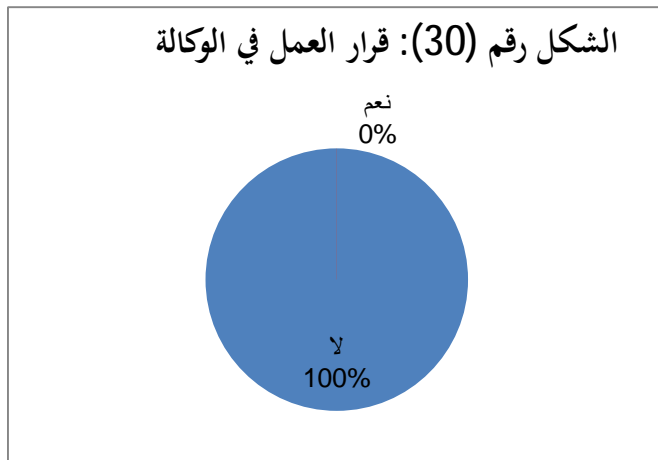
السؤال رقم	نعم	نوعاً ما	لا	المجموع
13	20	0	0	20
التكرار	20	0	0	20
النسبة	100%	0%	0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أن لكل أفراد العينة ولاء اتجاه وكمالهم، بحيث أرجع أحدهم ذلك إلى طريقة العمل الواضحة والعلاقات الجيدة بينه وبين مديره والاحترام المتبادل بين العمال في الوكالة، ما يجعله لا يفكر مطلقاً في ترك الوكالة مهما تغيرت الظروف، وهناك من أرجع ذلك إلى كون أنه لا توجد أي مشاكل تواجهه في العمل والمساعدات التي يتحصل عليها من زملائه عند ظروفه الصعبة، وأرجع بعضهم ولائهم نحو الوكالة إلى اعتبارهم للوكالة كبيتهم لا يستطيعون التخلي عنها للتوجه للعمل في مكان آخر.

14- هل تعتبر قرار عملك في الوكالة خطأ كبير منك؟ ولماذا؟

الجدول رقم (21): قرار العمل في الوكالة



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
14	0	20	20
التكرار	0	20	20
النسبة	0%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

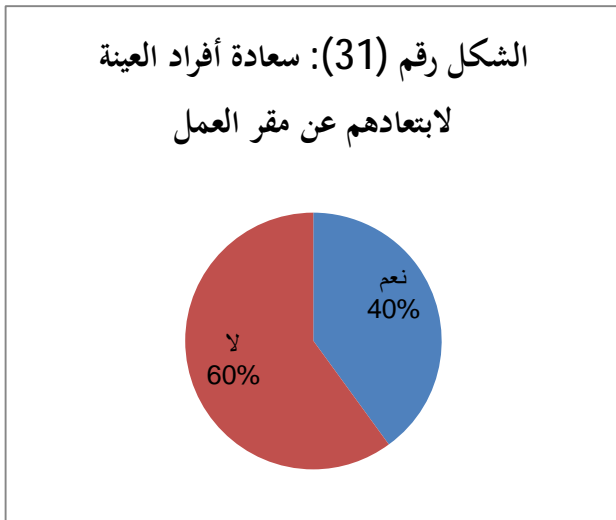
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

يتبين لنا من خلال هذا الجدول والشكل أن كل أفراد العينة لا يعتبرون عملهم في هذه الوكالة خطأ كبير منهم، حيث أرجع كل منهم هذا إلى كون أن لديهم رضا عن العمل وولاء نحو الوكالة، ويحسون بانتمائهم الكبير نحوها وأنهم مهتمون بتحقيق أهداف الوكالة، ما يدل على عدم اعتبارهم لقرار عملهم في الوكالة خطأ كبير منهم.

15- هل تشعر بالسعادة عند ابتعادك عن مقر عملك؟ ولماذا؟

الجدول رقم (22): سعادة أفراد العينة لابتعادهم عن مقر العمل



السؤال رقم 15	نعم	لا	المجموع
التكرار	8	12	20
النسبة	% 40	% 60	% 100

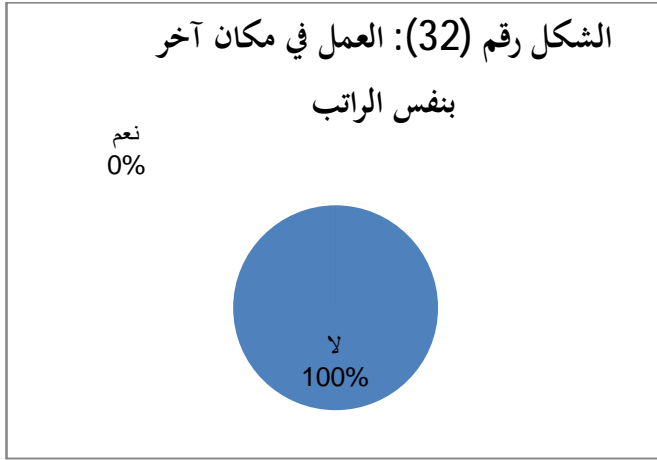
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة (60%) لا يشعرون بسعادة عند ابتعادهم عن مقر عملهم، غير مبررين هذا الأمر، بينما نجد أن نسبة 40% يشعرون بسعادة عند مغادرتهم لمقر عملهم، حيث أرجعوا ذلك إلى أنهم لا يغادرون مكان عملهم حتى يؤدون ما يتوجب عليهم من مهام وتقديم أفضل خدماتهم، ولهذا يشعرون بسعادة عند مغادرتهم العمل.

16- هل يسرك أن تجد عملا بالراتب نفسه في مكان آخر؟ ولماذا؟

الجدول رقم (23): العمل في مكان آخر بنفس الراتب



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
16	0	20	20
التكرار	0	20	20
النسبة	%0	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل أفراد العينة لا يسرهم العمل في مكان آخر بنفس الراتب، حيث أرجع بعضهم هذا إلى ولاءه الكبير نحو الوكالة، وأنهم لن يغيروا مكان عملهم حتى ولو كانت هناك زيادة في الأجر، فالوكالة كانت وستبقى أفضل مكان لديهم للعمل.

من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بولاء أفراد العينة للوكالة توصلنا إلى:

- وجود ولاء للوكالة من طرف كل أفراد العينة وذلك راجع إلى:

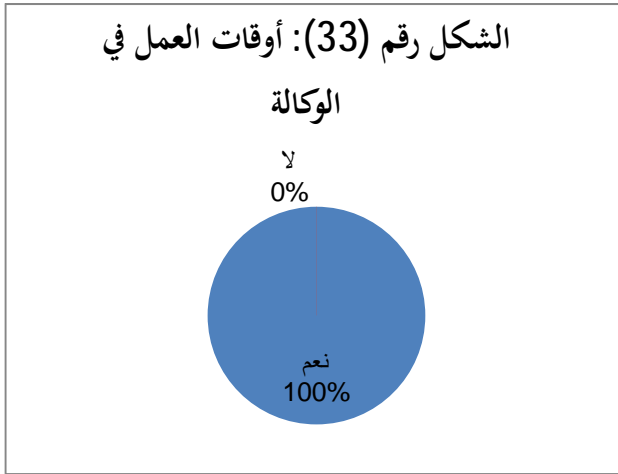
- وجود علاقات جيدة في العمل والاحترام المتبادل بين الزملاء.
- توفر ظروف عمل مناسبة كالعمل في جو مريح يسوده التعاون والاحترام.
- رغبة الأفراد في تحقيق أهداف الوكالة وتأدية مهامهم بأقصى جهد.
- عدم التفكير في ترك العمل مستقبلا مهما كانت الظروف.
- الاهتمام بسمعة وصورة الوكالة والاستعداد للدفاع عنها.

المطلب الثالث: تحليل الأسئلة المتعلقة بالثقافة السائدة في الوكالة

لقد كانت نتيجة تحليل هذه الأسئلة كما يلي:

17- هل أوقات عملك في الوكالة مناسبة لك؟ ولماذا؟

الجدول رقم (24): أوقات العمل في الوكالة



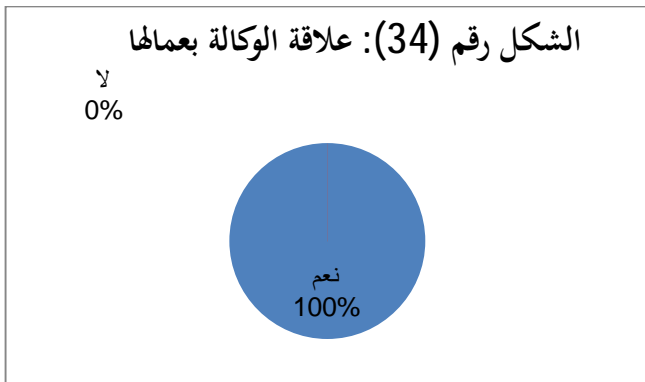
السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
17	20	0	20
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين

لنا من خلال الجدول أعلاه أن أوقات العمل مناسبة لكل أفراد العينة، وذلك باعتبار أنهم يعملون يوميا من الأحد إلى الأربعاء من الساعة 8 صباحا إلى 12 صباحا، ومن 13:30 إلى 16:00 مساء، بينما يتم تقسيم يومي الخميس والسبت بين العمال، بحيث من يعمل يوم الخميس لا يعمل يوم السبت والعكس، بينما لا يوجد عمل يوم الجمعة، وهذا ما يدل على أن كل موظف يعمل 5 أيام في الأسبوع ( أي العمل يومي الخميس والسبت يكون بالتناوب).

18- كيف تقيم علاقة إدارة الوكالة مع عمالها؟ ولماذا؟

الجدول رقم (25): علاقة الوكالة بعمالها



السؤال رقم	جيدة	متوسطة	منخفضة	المجموع
18	20	0	0	20
التكرار	20	0	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

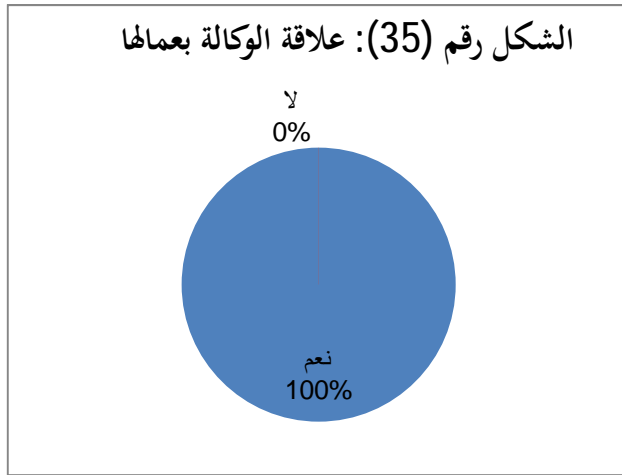
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

نلاحظ من خلال ما سبق أن كل أفراد العينة يرون ان علاقتهم مع الإدارة جيدة، وذلك نتيجة التفهم الكبير من الإدارة لعمالها ومحاولة حل مشاكلهم التي تعترضهم في العمل.

19- هل تتوفر في الوكالة ظروف عمل مناسبة؟ ولماذا؟

الجدول رقم (26): ظروف العمل في الوكالة



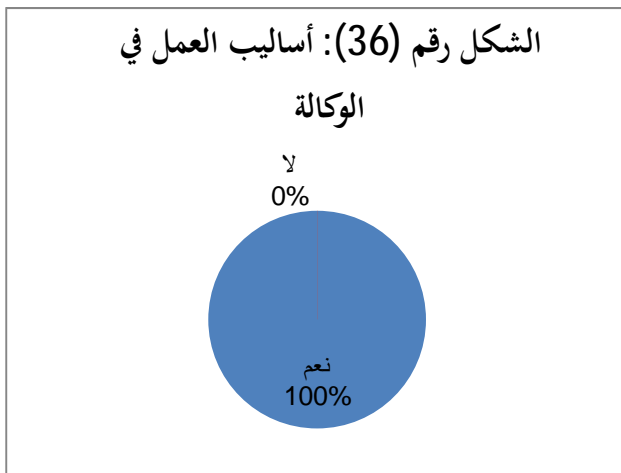
السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
19			
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين

لنا من خلال هذا الجدول والشكل أن ظروف العمل في الوكالة مناسبة لكل أفراد العينة، وذلك نتيجة لتوفر تهيئة مناسبة وتوفر الأمن والنظافة في كل وقت، ففي كل يوم تقوم عاملة النظافة بتنظيف كل أقسام ومكاتب الوكالة.

20- هل أساليب العمل في الوكالة معقدة؟ ولماذا؟

الجدول رقم (27): أساليب العمل في الوكالة



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
20			
التكرار	0	20	20
النسبة	% 0	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

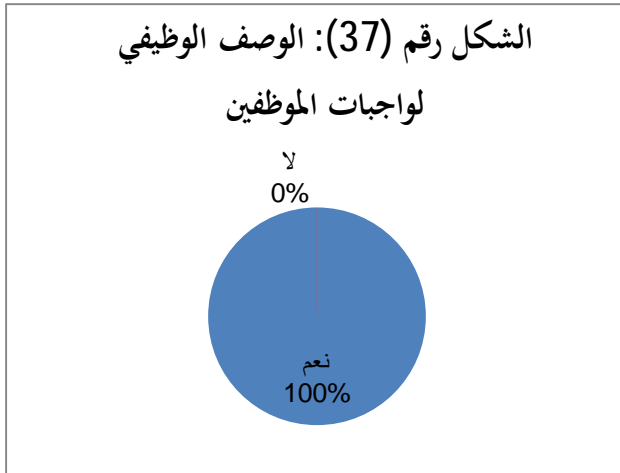
نلاحظ من الجدول والشكل أن أساليب العمل في الوكالة غير معقدة، وحسب إجابات أفراد العينة فإن ذلك راجع إلى

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

وجود مواقع خاصة بهم تبين لهم طريقة العمل وتعرفهم بما هو جديد، حيث أنه كلما كانت هناك خدمة جديدة في الوكالة يرافقها موقع الكتروني خاص بالوكالة يوضح للعمال كيفية استخدامه وتسويقه للزبائن، ما يدل على عدم تعقد أساليب العمل ووجود نظام اتصال فعال يسمح بالعمل الفعال وبدون مواجهة المشاكل مع الزبائن.

21- هل يوجد وصف وظيفي يوضح لكل موظف واجباته؟

الجدول رقم (28): الوصف الوظيفي لواجبات الموظفين



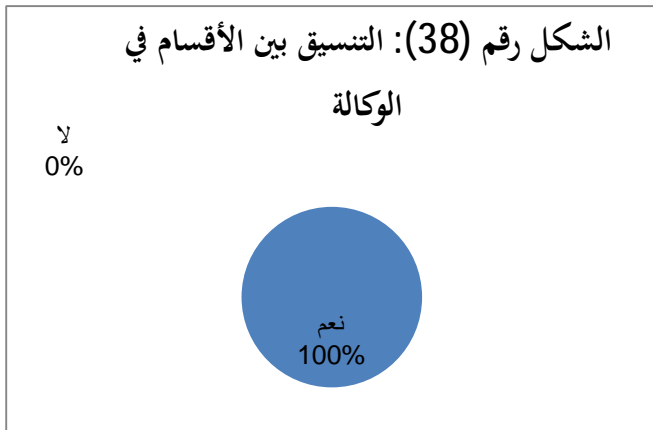
السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
21			
التكرار	20	0	20
النسبة	%100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول يتبين

لنا من خلال الجدول أن لكل موظف وصف وظيفي يوضح له كل مهامه، والسؤال السابق يؤكد ذلك، بحيث أن لكل موظف رقم سري خاص به يدخل إليه عبر الأنترنت ويتعرف على كيفية أدائه لمهامه.

22- هل هناك تنسيق جيد بين مختلف أقسام الوكالة؟ ولماذا؟

الجدول رقم (29): التنسيق بين الأقسام في الوكالة



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
22			
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

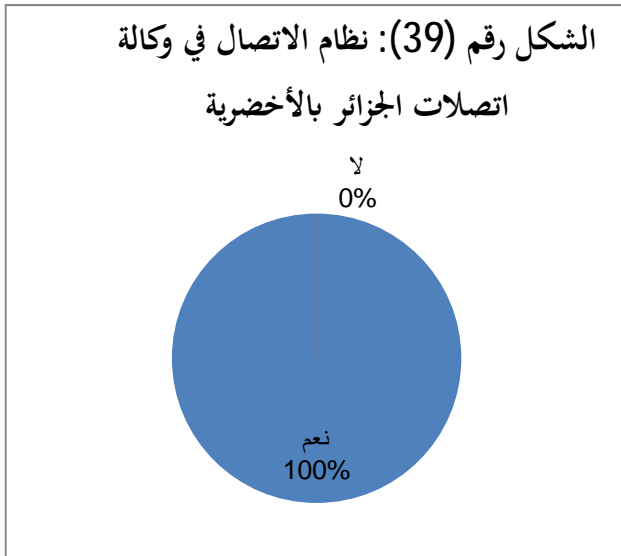


## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك تنسيق بين مختلف أقسام الوكالة، وذلك ما تتطلبه طبيعة العمل في الوكالة باعتبار أن هناك علاقة تكاملية في العمل بين مختلف أقسام الوكالة.

23- هل يسمح نظام الاتصال في الوكالة بتبادل المعلومات بشكل سريع ومفيد؟ ولماذا؟

الجدول رقم (30): نظام الاتصال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية



السؤال رقم 23	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

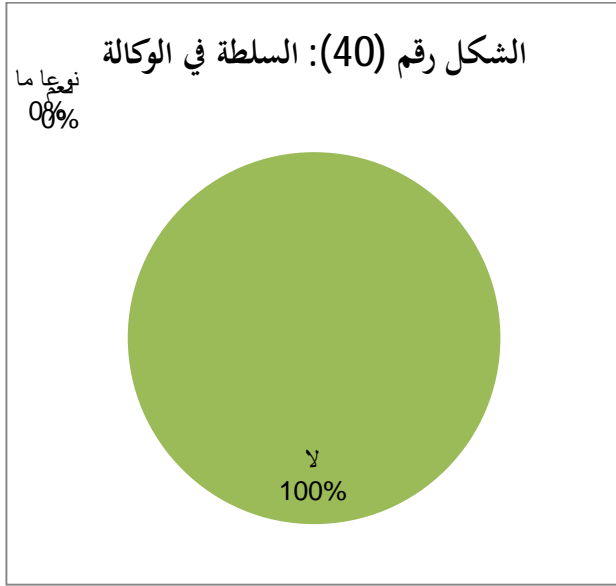
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

يتبين لنا من هذا الجدول أن نظام الاتصال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية نظام فعال يسمح بتبادل المعلومات بشكل سريع ومفيد، وهذا من خلال المواقع الالكترونية السابقة الذكر، وأيضا وجود اجتماعات أسبوعية بين المدير ورؤساء المصلحة للنقاش في آخر المستجدات وفي المشاكل لحلها، ثم اجتماع رئيس كل مصلحة بعماله لاطلاعهم عن المعلومات التي تمهم.

24- هل توجد سلطة قوية من طرف المدير؟ ولماذا؟

الجدول رقم (31): السلطة في الوكالة



السؤال رقم	نعم	نوعا ما	لا	المجموع
24	0	0	20	20
التكرار	0	0	20	20
النسبة	%0	%0	%100	%100

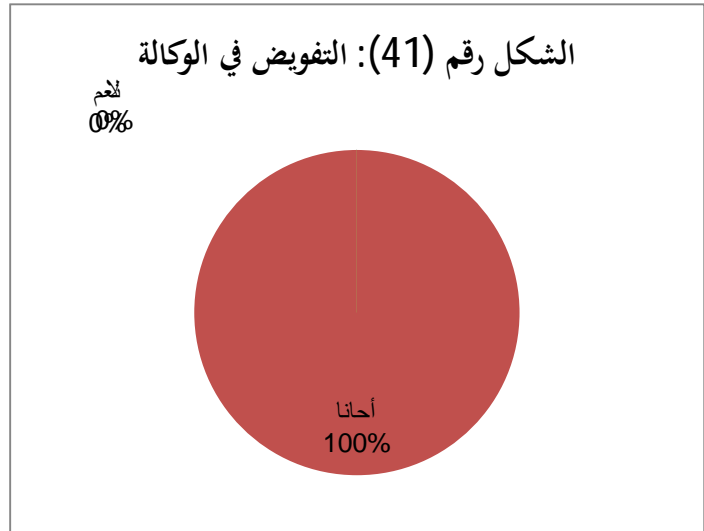
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة  
 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول  
 نلاحظ من الجدول أعلاه أنه حسب كل أفراد العينة لا توجد سلطة قوية من طرف المدير، باعتباره لا يواجه الأوامر بطريقة صارمة، وإنما يواجه الأوامر وكأنه يسألهم عن شيء معين، كما أنه يعمل معهم في أحيان معينة ويساعدهم في تعاملهم مع الزبون، كما لا توجد المركزية في اتخاذ القرار، بل يشركهم أحيانا في اتخاذ القرار.

25- هل يمنحك رئيسك التفويض المناسب لاتخاذ القرار؟ ولماذا؟

الجدول رقم (32): التفويض في الوكالة

السؤال رقم	نعم	أحيانا	لا	المجموع
25	0	20	0	20
التكرار	0	20	0	20
النسبة	%0	%100	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

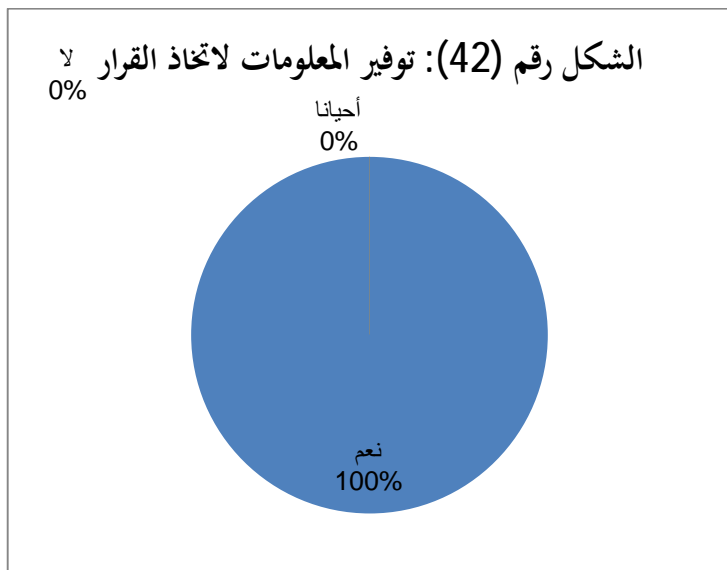


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال ما سبق أنه هناك تفويض مناسب لاتخاذ القرار من طرف الوكالة، حيث يتضح هذا من خلال إجابات كل أفراد العينة أنه وفي بعض الأحيان يمنحهم المدير التفويض المناسب لاتخاذ القرار، وذلك راجع لكون أنه يمنحهم التفويض المناسب لاتخاذ القرار في ما يخص وظائفهم، لكن فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية في الوكالة فإنه لا يمنحهم التفويض لاتخاذ القرارات وإنما يسمع اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار الذي يراه مناسب.

26- هل يوفر لك مديرك المعلومات اللازمة لمساعدتك لاتخاذ القرار المناسب؟

الجدول رقم (33): توفير المعلومات لاتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

السؤال رقم	نعم	أحيانا	لا	المجموع
26				
التكرار	20	0	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

يتبين لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يرون أن مديرهم يوفر لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، باعتبار أنه يدهم على مكان الملفات وأرقام الزبائن وترتيبهم حسب الطلبات، وغيرها من المعلومات ثم يتركهم يتخذون القرار لكيفية أداء أعمالهم.

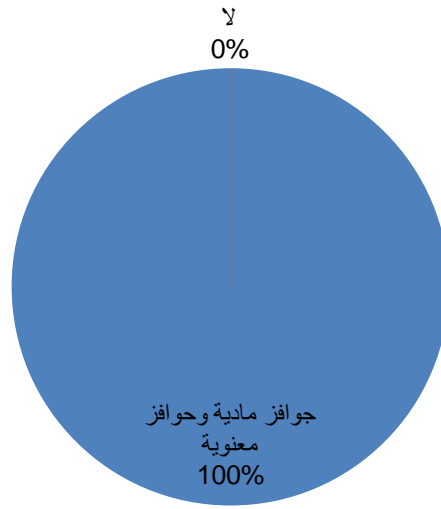
27- هل تسعى الوكالة إلى تحفيز عمالها؟

الجدول رقم (34): التحفيز في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

السؤال رقم 27	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	20	0	0	20
	حوافز مادية			
	حوافز معنوية			
النسبة	% 100	% 0	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

الشكل رقم (43): التحفيز في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية



المصدر:

من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية تقوم بتحفيز عمالها ، سواء ماديا (كالتخفيضات الممنوحة لهم عند اشتراكهم في إحدى خدماتها)، أو معنويا كعبارات الشكر والتقدير والعرفان عند إنجاز المهام بطريقة مناسبة، جيدة وسريعة.

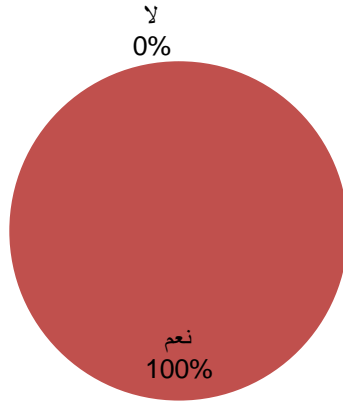
## 28- هل تقدم الوكالة خدمات لموظفيها؟

الجدول رقم (35): الخدمات في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

السؤال رقم 28	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
	صحية	الإطعام	
	سكنية	النقل	
	20	0	
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة

الشكل رقم (44): الخدمات في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

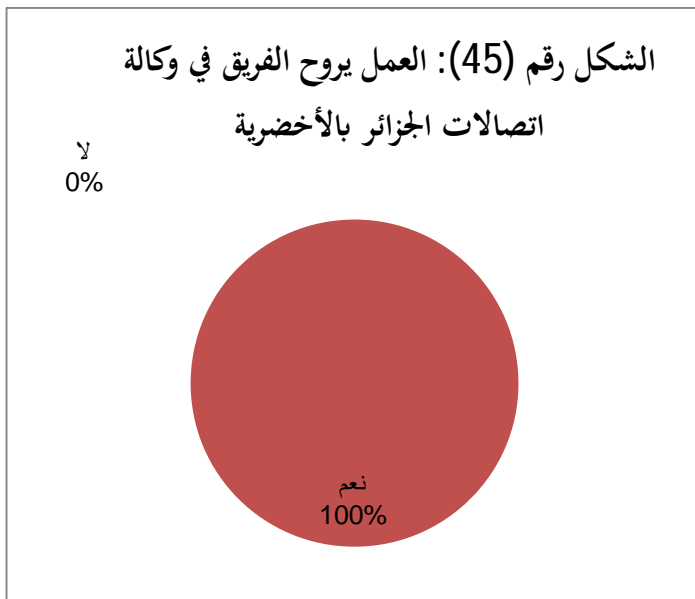


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أن وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية تقدم خدمات صحية لموظفيها كخدمة الضمان الاجتماعي، بينما لا تقدم خدمات سكنية والنقل والإطعام، وذلك باعتبار أن الموظفين يقيمون في مكان قريب من الوكالة.

## 29- هل تشجع الوكالة على العمل بروح الفريق؟

الجدول رقم (36): العمل بروح الفريق في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
29	20	0	20
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

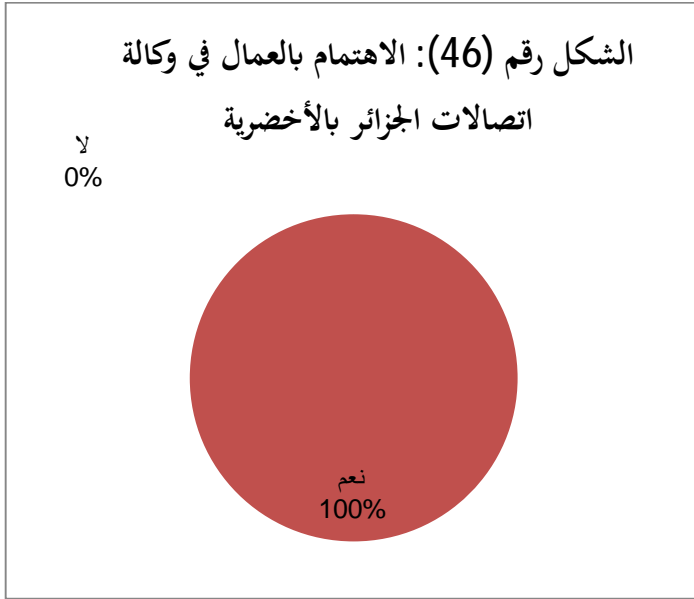
## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية

---

نستنتج من خلال هذا الجدول أن وكالة اتصالات الجزائر تشجع على العمل بروح الفريق، وأكبر دليل على ذلك تقسيم ساعات العمل يومي الخميس والسبت، كما أنه في بعض الأحيان يؤدي موظف عمل زميله في العمل بملاً إرادته ودون تدمير.

30- هل تهتم الوكالة بمصلحة جميع عمالها؟

الجدول رقم (37): الاهتمام بالعمال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية



السؤال رقم 30	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية تهتم بمصلحة جميع عمالها، وذلك باعتبارها تعمل على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم، وتساعدهم أيضا في حل مشاكلهم الخاصة. نستنتج من خلال هذا أن إدارة الوكالة تولي اهتماما بالغا لجميع عمالها ما يخلق جو من الثقة فيها وربما الولاء لها.

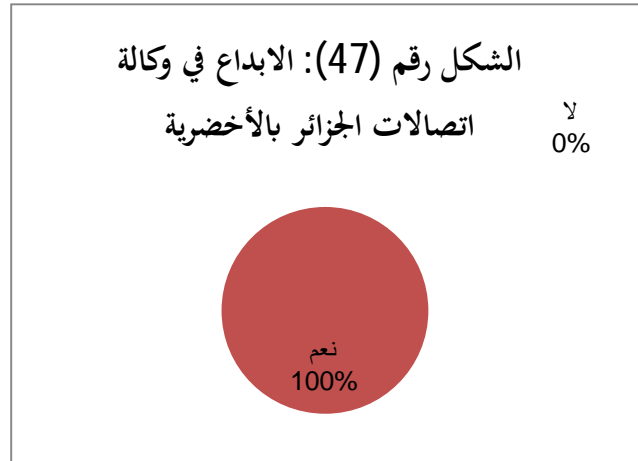
31- هل يتلقى التجديد والإبداع تشجيعا في الوكالة؟

الجدول رقم (38): الإبداع في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

السؤال رقم 31	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة



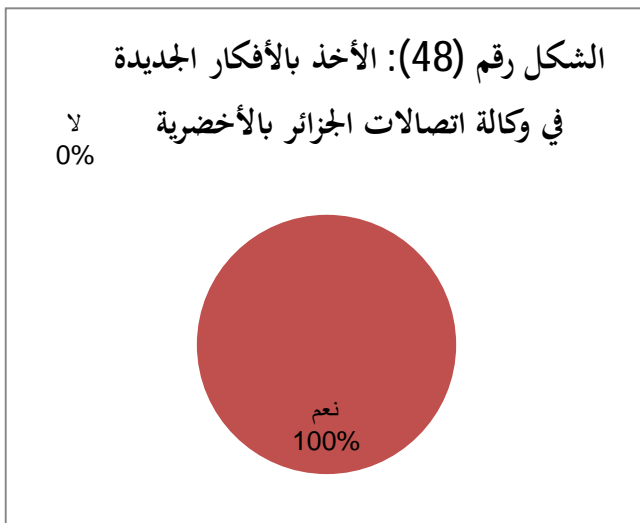


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة من خلال الجدول والشكل أن التجديد أو الإبداع يتلقى تشجيعا في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.

32- هل يتم الأخذ بالأفكار الجديدة بسرعة؟

الجدول رقم (39): الأخذ بالأفكار الجديدة في الوكالة



السؤال رقم	نعم	لا	المجموع
31			
التكرار	20	0	20
النسبة	% 100	% 0	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أنه في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية يتم الأخذ بالأفكار الجديدة بسرعة، بحيث أنه إذا طرحت فكرة جديدة من طرف أحد العمال وتعمل على تسهيل العمل فإنه يتم العمل بها بأسرع وقت من أجل تحسين أسلوب العمل.

## الفصل الثاني: دراسة تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية

---

من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بالثقافة السائدة بوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية نلاحظ أنها ثقافة قوية وذلك باعتبار:

- وجود نظام اتصال فعال في الوكالة.
- وجود اللامركزية في اتخاذ القرار.
- التشجيع على العمل بروح الفريق.
- تشجيع الإبداع والابتكار.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد ولاء كبير لوكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية، وذلك نتيجة الاهتمام الكبير بالعمال وتوفير جو عمل ملائم، ووجود علاقة احترام متبادلة في الوكالة.

- الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر تتوافق مع ثقافة الأفراد العاملين بها باعتبارها ثقافة قوية تشجع على العمل بروح الفريق وعلى الإبداع، كما أنها تعمل على توفير المعلومات اللازمة للموظفين لتسهيل العمل الذي ينتج عنه خدمة جيدة للزبائن مما تؤدي إلى خلق الثقة والولاء للوكالة، كما نجد أن وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية تستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من الأنترنت لزيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للوكالة وفروعها و تسهيل إدارة أعمالها، ما يدل على وجود نظام اتصال فعال في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية.

الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية ثقافة قوية وتعمل على زيادة فرص وجود ولاء بالوكالة تتناسب مع قيم ومبادئ الفرد وتوليه اهتماما بالغا وتعمل على احترام مبادئه، فمثلا طلب من الإناث العاملات في الوكالة التخلي عن الحجاب ولبس اللباس الموحد، ومع رفض العاملات لهذا وتمسكهن بمبادئهن لم تجد الوكالة إلا احترام ذلك ما أدى إلى بناء ثقافة قوية متماسكة تعمل على خلق الولاء فيها.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

يعتبر العنصر البشري جد مهم في المؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على كفاءته في تحقيق أهدافها، ولا تتوقف كفاءة العنصر البشري على مؤهلاته ومهاراته وقدراته، فالروح المعنوية العالية تلعب دورا مهما في تحسين كفاءته، لذلك من المهم أن تقوم المؤسسة بالاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه والعمل على رفع الروح المعنوية له من المحافظة عليه وكسب ولائه، كما يجب عليها تشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة تتوافق مع ثقافة المجتمع وتشجع على المبادرة وتعمل على تقليل الروتين في العمل، حيث كانت دراستنا متعلقة بثقافة المؤسسة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- 1- تلعب الثقافة دور في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد إذا ما كانت ثقافة سليمة تتوافق مع ثقافة المؤسسة.
- 2- ثقافة وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية ثقافة متماسكة وذلك باعتبارها:
  - تعمل على تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم ودعم العمل الجيد لتحقيق أهداف الوكالة.
  - تعمل على تشجيع العمل بروح الفريق، وتوفير جو عمل ملائم.
  - تشجيع الإبداع والمبادرة مما يقلل من الروتين في العمل.
- 3- هناك ولاء تنظيمي في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية، حيث أن:
  - أغلب موظفي الوكالة على استعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الوكالة.
  - استعداد الموظفين للبقاء في الوكالة من أجل العامل حتى بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية.
  - اهتمام الموظفين بسمعة ومصير المؤسسة.
  - استعداد أغلب موظفي العينة للعمل في الوكالة إلى غاية التقاعد، وذلك نتيجة ولائهم لها.
- 4- الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر بالأخضرية تعمل على تعزيز الولاء فيها، كون أن الوكالة تعمل على توفير المعلومات اللازمة للموظفين وتدريبهم لتسهيل العمل الذي ينتج عنه تقديم أقصى ما لديهم من جهد، مما يؤدي إلى خلق الثقة في الوكالة والولاء لها.

## نتائج اختبار الفرضيات

قمنا من خلال هذه الدراسة باختبار ثلاث فرضيات، وكانت النتائج كما يلي:

- 1- الثقافة عنصر مهم لكل من العامل والمؤسسة، فهي مهمة للعامل باعتبارها احكم تصرفاته وسلوكه في حياته، وتعتبر ذات أهمية للمؤسسة وذلك لأنها تؤثر على استراتيجيتها وعلى الولاء التنظيمي فيها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- الثقافة تزيد من فرص وجود الولاء التنظيمي، وذلك إذا كانت تتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة (ثقافة المؤسسة)،

ووجدنا أنه إذا كانت ثقافة المؤسسة تحض بالقبول العام من طرف جميع العمال وإذا كانت قوية فإنها تعمل على زيادة فرص ولاء للمؤسسة، باعتبارها تساهم في جعل العامل يلتزم بأداء مهامه وأكثر رغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الولاء لها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**3-** الثقافة السائدة في وكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية تؤدي إلى تحقيق الولاء فيها، حيث توصلنا إلى أن الثقافة السائدة في الوكالة ثقافة قوية يتمسك بها جميع العاملين فيها، حيث تجعلهم يعملون على الالتزام والولاء نحو الوكالة، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من التوصيات لوكالة اتصالات الجزائر بالأخصرية وهي:

- 1- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العمال.
- 2- تفويض صلاحيات كافية للعاملين كضمانة أساسية لكسب ولائهم وتحقيق رضاهم وإشعارهم بالأهمية لتحقيق الذات.
- 3- تفعيل الخدمات الاجتماعية.
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الوكالة، وذلك من خلال:
  - المحافظة على علاقة الثقة المتبادلة بين العمال.
  - الاستمرار في تحفيز العمال وتوفير جو عمل ملائم لهم.
  - الاستمرار في دعم العمل الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تقديم المكافآت مقابل الأداء المتميز.

### آفاق البحث

للمزيد من الفائدة حول موضوع ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي نقترح المواضيع التالية:  
اقتراحات حول الولاء التنظيمي: دراسة الولاء التنظيمي مع بعض المتغيرات كالتحفيز، الأداء، دوران العمل، وغيرها.  
اقتراحات حول موضوع ثقافة المؤسسة: دراسة تأثير ثقافة المؤسسة مع متغيرات أخرى كالالتزام والانتماء التنظيمي، الإبداع التنظيمي، التغيير التنظيمي وغيرها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

### 1- الكتب

- 1- إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001.
- 2- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، جدة، 2009.
- 3- بلال حلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- 4- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2006.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2013.
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 7- خيضر كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- 9- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 10- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
- 11- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسيرة، 2004.
- 13- عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 14- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 15- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، بدون سنة نشر.
- 16- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 17- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، 1999.
- 18- كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك: مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 19- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 20- محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 1998.
- 21- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998.
- 22-
- 23- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008.
- 24- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.



- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005. 25-
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 27-
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن.
- 28- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 29- نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، الأردن
- 30- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2011.

## 2- المذكرات

- 1- إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2006.
- 2- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة.
- 3- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2004.
- 4- شتاحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- 5- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس و العلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 6- نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر: 2005/2004.

## 3- المجلات

- 1- حجازي جمال، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث و العشرون، العدد الثاني، 2001.
- 2- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، المسيلة،

الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

#### 4- المداخلات والمنتقيات

- 1- سهام عبد الكريم، ريم أكران، دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 13/12 ماي، البلدة، 2010.
- 2- بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 8 و 9 مارس، جامعة ورقلة، 2005.

ثانيا: باللغة الفرنسية

- 1-Eric Delavallée ,**la culture d'entreprise**, (pour manager autrement), édition d'organisation, paris, 2002
- 2- Devillard oliver, **culture d'entreprise**,officedes publication universitaires, place centrale de ben-akniun, alger,2004.
- 3-Marc Bosche, **coporate culture: la culture sans histoire**, revue francaise de gestion (**RFG**), N47-48, Paris, 1984.

الملاحق

**ALGERIE TELECOM**

SPA au Capital de 61.275.180.000 DA

Siège Social RN n°5.Cinq Maisons, Mohammadia 16130 Alger.

RC N° 02 B 0013083 Identification Fiscale : 00021600180833716001

N° Article D'imposition : 16293838021 NIS : 000216290656936.

ملحق  
(رقم 001)**DOT BOUIRA****ACTEL LAKHDARIA**

TEL : 026 90.13.24 FAX : 026 90.10.24.

CCP : 375581 CLE 92

RIP : 007 99999 0000375581 21

**FACTURE : 405C-009362**
**ASSEMBLEE POPULAIRE COMMUNALE**  
 Place des Martyrs  
 10200 LAKHDARIA

N° abonnement TLP 026901099

N° du client 6333101

Période facturée du 01/09/2014 au 31/10/2014

Date Facture 05/11/2014

**SITUATION ANTERIEURE**

Solde échéancier restant à payer 0.00

Solde à la dernière facture 0.00

Mouvement de la période 0.00

Report à nouveau 0.00

**FACTURE PERIODE EN COURS**

Abonnement	Montant	Date de début	Date de fin	NB Appels	Durée	Mnt-Com
Ligne Mixte	300.00	01/11/2014	31/12/2014	00		00.00
Restitution internationale	100.00	01/11/2014	31/12/2014	00		00.00
Autres prestations				00		00.00
Communications locales				00		00.00
Communications nationales				00		00.00
Communications service valeur ajoutée				00		00.00
Communications vers les mobiles				00		00.00

Total HT 400.00

Montant TVA 68.00

Montant facture TTC 468.00

Report des antérieures TTC 00.00

**Montant Total à payer TTC par chèque : 468.00**

Droit de timbre

**Montant Total En Numéraire**

Date limite de paiement

Talon de paiement : ACTEL Lakhdaria (A7)

CCP n° 375581 Clé 92

N° du client 6333101

N° facture 405C-009362

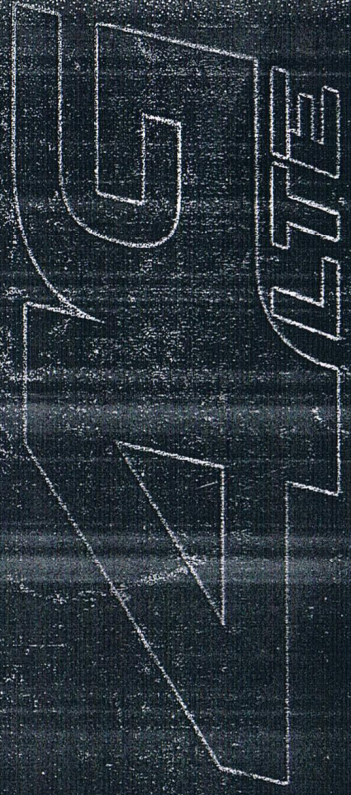
Date facturée

**Montant total à payer TTC par chèque : 468.00**

Droit de timbre

**Montant total en numéraire**

ملحق رقم (٢٥)



# كل شيئ أسرع

تعد التطورات التكنولوجية الأولى منقطعا بلقوم بتسريع تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE في شمال أفريقيا والبلدان على المستوى العالمي بعدة خطوات وروفا

ما هي تكنولوجيا 4G LTE؟

4G LTE (الجيل الرابع) هو الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية، يتميز بالسرعة العالية والقدرة على نقل كميات كبيرة من البيانات. إنه الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية، يتميز بالسرعة العالية والقدرة على نقل كميات كبيرة من البيانات. إنه الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية، يتميز بالسرعة العالية والقدرة على نقل كميات كبيرة من البيانات.

ما هي مزايا تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE؟

- السرعة العالية: تصل سرعة نقل البيانات إلى 100 ميجابت في الثانية.
- انخفاض زمن الانتقال: يقل زمن الانتقال إلى 10 مللي ثانية.
- دعم حركة المرور: يدعم حركة المرور العالية الكثافة.
- دعم الفيديو: يدعم الفيديو عالي الدقة.
- دعم التطبيقات: يدعم التطبيقات المختلفة.

كيف يمكن الاستفادة من 4G LTE؟

- تصفح الإنترنت: تصفح الإنترنت بسرعة عالية.
- تحميل الملفات: تحميل الملفات بسرعة عالية.
- مشاهدة الفيديو: مشاهدة الفيديو عالي الدقة.
- الألعاب: اللعب بالألعاب عالية الدقة.
- التطبيقات: استخدام التطبيقات المختلفة.

كيف يمكن الاستفادة من 4G LTE؟

- تصفح الإنترنت: تصفح الإنترنت بسرعة عالية.
- تحميل الملفات: تحميل الملفات بسرعة عالية.
- مشاهدة الفيديو: مشاهدة الفيديو عالي الدقة.
- الألعاب: اللعب بالألعاب عالية الدقة.
- التطبيقات: استخدام التطبيقات المختلفة.



4g.ltdz

حذف رقم ١٥٣١

# ideoom Fixe 2

خدمة الهاتف غير المحدودة  
ابتداء من 250 دج للشهر










مع ideoom Fixe 2، استفيدوا من العروض الجديدة للخدمات غير المحدودة لجميع ابتداء من 250 دج الشهر و من تخفيضات تصل إلى غاية 30 % على خدماتكم نحو الهاتف المحمول و الدولي.

جميع مكالماتكم المحلية نحو الهاتف الثابت داخل الولاية غير محدودة.	250 دج لشهر بدون رسوم
جميع مكالماتكم المحلية و الوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة.	500 دج لشهر بدون رسوم
جميع مكالماتكم المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة مع تخفيضات تصل إلى غاية 30 % نحو الهاتف المحمول و الدولي.	1000 دج لشهر بدون رسوم

تتمتع بخدمات الهاتف الثابت غير المحدودة ابتداء من 250 دج للشهر

## خدمات مدمجة

تتمتع بخدمات الهاتف الثابت غير المحدودة ابتداء من 250 دج للشهر  
من الخدمات التالية:

-  مكالمات بدون رسوم
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية
-  خدمة هاتفية مجانية





avec **idoom Adsl**, profitez de la  
meilleure gamme d'offres Internet illimité  
pour tous, avec des débits allant jusqu'à  
8 Mbps


ملاحظ رقم (04)


1 Mbps	1 600 DA par mois
2 Mbps	2 100 DA par mois
4 Mbps	3 200 DA par mois
8 Mbps	5 000 DA par mois

### Services supplémentaires en option\*

 **e-drive**  
pour stocker vos données  
dans le Cloud

 **e-learning**  
pour apprendre  
en ligne

 **Antivirus**  
pour sécuriser  
votre PC

 **Bibliothèque numérique**  
pour accéder  
à un contenu riche

\*disponibles prochainement

ملحق رقم (5)

استبيان

جامعة آكلي محمد أولحاج

البويرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية

من إعداد الطالبتين: بوزيان أمينة

قسم: علوم التسيير

شرقي فضيلة

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية حول موضوع "تأثير الثقافة على الولاء التنظيمي" نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة، علما أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة



المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس

ذكر  أنثى

السن

أقل من أربعين سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المستوى التعليمي

أساسي  ثانوي  جامعي

المركز الوظيفي

مدير  رئيس مصلحة  مستخدم دائم

الخبرة

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: الولاء التنظيمي

1- هل أنت راض عن عملك في هذه الوكالة؟ ولماذا

راض  راض نوعا ما  راض جدا  غير راض  غير راض تماما

.....  
.....

2- هل تعتبر عملك في الوكالة أفضل فرصة عمل لديك؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

3- هل تشعر بسعادة أثناء ممارستك لمهامك؟

نعم  لا

4- هل يشجعك عملك في الوكالة على إظهار أقصى ما لديك من مهارات؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

5- هل تهتم بسمعة الوكالة ومصيرها؟

نعم  لا

- إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذا بسبب:

الإحساس بالانتماء للوكالة  الولاء للوكالة  أسباب أخرى

6- هل لديك رغبة لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة؟ ولماذا؟

نعم  لا

7- هل تعتز بعملك في الوكالة وتحدث عنها باستمرار؟

نعم  لا

8- هل تشعر بسعادة بالغة لاختيارك الوكالة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنك أن تعمل بها؟ ولماذا؟

نعم  لا

9- هل تقدم مصلحة الوكالة على مصلحتك الخاصة؟ ولماذا؟

نعم  أحيانا  لا

10- ما هي المدة التي تخطط أن تستمر بالعمل خلالها في هذه المديرية و في نفس ظروف العمل؟

أقل مدة ممكنة  إلى التقاعد  لا أعرف

- إذا كانت إجابتك إلى التقاعد فهل هذا بسبب:

عدم وجود عمل في مكان آخر  لرضا عن العمل  الولاء للوكالة

أسباب أخرى

11- هل تهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الوكالة التي تعمل فيها؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
12- هل أنت مستعد للبقاء في الوكالة من أجل العمل حتى بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية؟ ولماذا؟

نعم  أحيانا  لا

.....  
.....  
13- هل تشعر بالولاء نحو الوكالة؟ ولماذا؟

نعم  نوعا ما  لا

.....  
.....  
14- هل تعتبر قرار عملك في الوكالة خطأ كبير منك؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....  
15- هل تشعر بسعادة عند ابتعادك عن مقر عملك؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....  
16- هل يسرك أن تجد عملا بالراتب نفسه في مكان آخر؟ ولماذا؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

17- هل أساليب العمل في الوكالة معقدة؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

18- كيف تقيم العلاقة بين الموظفين في هذه الوكالة؟ ولماذا؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

.....  
.....

19- هل تتوفر في الوكالة ظروف عمل مناسبة؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

20- هل أساليب العمل في الوكالة معقدة؟ ولماذا؟

نعم  لا

21- هل يوجد وصف وظيفي يوضح لكل موظف واجباته؟

نعم  لا

22- هل هناك تنسيق جيد بين مختلف أقسام الوكالة؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

23- هل يسمح نظام الاتصال في الوكالة بتبادل المعلومات بشكل سريع ومفيد؟

نعم  لا

.....  
.....

24- هل توجد سلطة قوية من طرف المدير؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

25- هل يمنحك رئيسك التفويض المناسب لاتخاذ القرار؟ ولماذا؟

نعم  لا

.....  
.....

26- هل يوفر لك مديرك المعلومات اللازمة لمساعدتك لاتخاذ القرار المناسب؟

نعم  أحيانا  لا

27- هل تسعى الوكالة إلى تحفيز عمالها؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم فما نوع هذه الحوافز؟

حوافز مادية  حوافز معنوية  أخرى  .....

28- هل تقدم الوكالة خدمات لموظفيها؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم فما نوع هذه الخدمات؟

صحية  سكنية  النقل  الإطعام

29- هل تشجع الوكالة على العمل بروح الفريق؟

نعم  لا

30- هل تهتم الوكالة بمصلحة جميع عمالها؟

نعم  لا

31- هل يتلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الوكالة؟

نعم  لا

32- هل يتم الأخذ بالأفكار الجديدة في الوكالة بسرعة؟

نعم  لا