



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2020/.....

رقم التسجيل:

دور الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري للأستاذ الجامعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

أ.د. جمال بن خالد

إعداد الطالب:

بوناب عبد الكريم

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة		
مشرفا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	جمال بن خالد
مناقشا	جامعة المسيلة		

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله وحمده والصلوة والسلام على من لا نبي بعده

برأية أشكر الله عز وجل على منة وكرمه فله الحمد والشكر من قبل ومن بعد..

وشكر الناس من شكر الله تعالى، لذلك أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى كل من ساعدني

وأخض بالزكر الأستاذ المشرف بن خالد جمال والأستاذة الدكتورة بلوم إسمهان

وكل أساتذة قسم علم الاجتماع.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان.....	
فهرس المحتويات.....	
مقدمة:.....	أ

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: الإشكالية.....	4
ثانياً: أهمية وأسباب إختيار الدراسة.....	5
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	5
رابعاً: فرضيات الدراسة.....	6
خامساً: الدراسات السابقة:.....	7

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية المفهوم والدلالات.....	16
أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:.....	16
ب- أبعاد الثقافة التنظيمية:.....	17
1- أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لـ (Sashkin.2001):.....	18
2- أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لـ (Robbinse.1999):.....	19
أ- خصائص الثقافة التنظيمية:.....	20
ب- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:.....	21

- ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية 23
- 1-أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء 23
- 2-تأثير الثقافة التنظيمية على الأستاذ الباحث: 24

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي رؤية سوسيوتنظيمية

- 1-الولاء الوظيفي: 29
- أولا: الولاء الوظيفي المفهوم والدلالات 29
- ثانيا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي 30
- ثالثا: أبعاد الولاء التنظيمي 31
- 1-الولاء العاطفي أو المؤثر: 31
- 2-الولاء الأخلاقي (المعياري): 31
- 3-الولاء المستمر: 32
- رابعا: مجالات تعزيز الولاء التنظيمي 32
- خامسا: محددات الولاء التنظيمي: 33
- 1-السياسات: 33
- 2-وضوح الأهداف: 33
- 3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: 34
- 4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: 34
- 5-تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: 34
- 6-العمل على بناء ثقافة مؤسسية: 35
- 7-نمط القيادة: 35

35:العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
37:خاتمة
39:قائمة المراجع
41:ملاحق

אוֹלָם

مقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة، كما تهتم بتنمية وتطوير أداء العاملين فيها، ومن الاتجاهات الحديثة لمعظم المؤسسات الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر جزءا مهما من المناخ التنظيمي للمؤسسة وعنصرا مؤثرا في السلوك التنظيمي للعاملين فيها.

والثقافة التنظيمية للجامعات تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، وقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام باهتمام الكثيرين من الفلاسفة والعلماء كما أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والإستجابة السريعة لأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (عبد الإله، 2006).

ومن ناحية أخرى، فإن الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماما واضحا في حقل الإدارة في الآونة الأخيرة لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة ويشتمل على الإيمان القوي والإعتقاد بأهداف المنظمة وقيمها ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا بها ويظهر الولاء في بذل العامل جهودات إضافية في العمل ويعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العظايلة، 1994).

وبناء علي ما سبق فإن الدراسة الحالية تتناول دور الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري للأساتذة الجامعيين بجامعة محمد بوضياف المسيلة من خلال التطرق في الدراسة النظرية لثلاثة فصول، الفصل الأول يتناول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية،

الفصل الثاني من خلال التطرق إلى الثقافة التنظيمية كرؤية سوسيو تنظيمية وأخير الفصل الثالث نتطرق فيه للولاء التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية.

الفصل الأول

المقارنة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: الإشكالية

تعد الجامعة مؤسسة اجتماعية ثقافية تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي الذي وجدت فيه، فهي وليدة المجتمع من ناحية، والأداة الفاعلة من خلال إمداد المجتمع بالكفاءات الفكرية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية من ناحية أخرى.

وتلعب الثقافة التنظيمية الداعمة دوراً فعالاً في تطوير الفكر الإداري الحديث، وتعزيز إنجاز العامل وارتياحه النفسي لان ثقافة أي منظمة تختلف حسب طبيعة قيمها ومبادئها التي تقوم عليها.

يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض، وكذلك مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم استعدادات كافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم. ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.

جاءت هذه الدراسة الحالية كاشفة عن الثقافة التنظيمية الداعمة وعلاقتها بتعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي، فهي تحاول الإجابة عن سؤال عام مفاده:

ما علاقة الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي؟

ولبلورة معالم الموضوع نضمن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية المساندة في تعزيز قيم التعاون لدى الأستاذ الجامعي؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز قيم الاندماجية لدى الأستاذ الجامعي؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية الملهمة في تعزيز الضمير الحيوي لدى الأستاذ الجامعي؟

ثانيا: أهمية وأسباب إختيار الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في التقرب من الواقع التنظيمي للجامعة من خلال كشف الثقافة التنظيمية السائدة بها من جهة، وتحديد طبيعة العلاقات بين قيم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي من جهة أخرى، خاصة وأن الوسط الجامعي ذا بيئة اجتماعية متميزة تختلف عن غيرها من البيئات الأخرى المكونة للمجتمع الجزائري

كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون أكثر تقانيا في بذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته.

كما قد يفيد البحث المنشغلين بمجال الموارد البشرية والمسيرين للمؤسسات والمختصين في علم الاجتماع كونه يتناول دراسة متغيرات لها دور في التنبؤ بالنجاح المهني والرفع من مردودية الجامعة، ولا يكون هذا إلا من خلال احترام الفرد باعتباره هدف العملية التنظيمية وعصبها الحساس.

ثالثا: أهداف الدراسة

لكل دراسة علمية هدف تسعى وتصبو إلى تحقيقه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها أو يجتاحها فمن خلال قراءتنا السابقة للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تحددت الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي.

- الوقوف على واقع العلاقة السائدة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وقيم التعاون.
- كشف وإبراز دور الثقافة التنظيمية التلاؤمية في بناء القيم الاندماجية لدى الأستاذ الجامعي.
- محاولة تكريس قيم الثقافة التنظيمية الملهمة في تعزيز قيم الضمير الحيوي لدى الأستاذ الجامعي بجامعة محمد بوضياف.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

• الفرضية الرئيسية:

للثقافة التنظيمية الداعمة علاقة في تعزيز الولاء المعياري للأستاذ الجامعي.

• الفرضيات الفرعية:

- تعمل الثقافة التنظيمية المساندة على تفعيل قيم التعاون.
- تساهم الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تثمين قيم الاندماجية.
- تضمن الثقافة التنظيمية الملهمة في تعزيز قيم الضمير الحيوي.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى.

- يساهم تكريس قيم الاحترام والتقدير في بناء سلوك المواطنة.
- تعمل المكافأة وتشجيع الإنجاز في تعزيز روح الفريق.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية.

- يساهم تطوير المهارات الاتصالية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.
- تساعد العدالة التفاعلية في بناء الرضي الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة.

- خلق اتصالات مفتوحة تساعد في تفعيل الإيجابية في العمل.
- يساعد تنمية الشعور بالمسؤولية في تجسيد الانضباط الذاتي.

خامسا: الدراسات السابقة:

❖ الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية:

1-دراسة عبدالطيف وجودة (2010) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:

تناولت دراسة ميدانية على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وهدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف إختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة، وتم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على أعضاء هيئة التدريس، وأستطاع الباحثان من بناء نموذج يتكون من الأبعاد: (التعاون، الإبتكار، الإلتزام، الفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف عينة الدراسة إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83.3%، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مايتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

2-دراسة الشريف (2008) الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري:

وهدف إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الإداري، وطبقت الدراسة على العاملين في القطاع الإداري في أربع جامعات سعودية (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة طيبة، جامعة الطائف) وبلغ مجموع أفراد العينة (650) فرد من الجامعات السابقة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبانة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث كانت كالتالي: اتجاهات غالبية الموظفين الإدارية إلى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات، تشجيع إدارات الجامعات على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع منفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، التوجه نحو التعاون والمشاركة، والتوجه نحو التدريب وتنمية العاملين والتقدير والتحفيز.

3-دراسة عبدالإله (2006) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:

دراسة مقارنة فهدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، كماهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير الإداري في تلك الجامعات، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التطوير التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الإستبانة هي الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات، التي وزعها على عينة عشوائية من الإداريين والأكاديمين في تلك الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما جامعتي الأزهر

والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والدور، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعة.

4-بن زرعة، سوسن محمد، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمان من وجهة نظر قيادات الكلية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر قيادات الكليات، وكذلك التعرف على أوجه الاختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل)، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 118 بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم، واستخدمت البحتة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر قيادا الكلية وأن أكثر ممارسات البيروقراطية تواجدا في الجامعة هي: التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال والالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة والرقابة والمتابعة المستمرة.
- أن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من حيث سيادتها في الجامعة من وجهة نظر قيادات الكلية، وأن أكثر الممارسات الداعمة تواجدا في الجامعة هي: تشجيع الإدارة والموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة، والتركيز على الجانب الإنساني في العمل واتصاف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالإنسجام وتقوم على الدعم والمساندة.
- إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها في الجامعة وذلك من وجهة نظر قيادا الكلية، فقرات الثقافة الإبداعية وأن أكثر تواجدا في الجامعة هي توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرص لهم للتعلم. أن أقل الممارسات

الإبداعية تواجدا من وجهة نظر قيادات الكلية هي مساهمة ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية وتميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة.

❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء المعياري:

1-دراسة فريدة زيني بعنوان الولاء التنظيمي لدى الأساتذة وأثره على الأداء الوظيفي:

دراسة مقارنة بين جامعات (تونس، المغرب، الجزائر) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على المستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والمغربية والجزائرية، وتهدف أيضا إلى الوقوف على المستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وتهدف أيضا إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والأجر الشهري، النمط القيادي وكذا اثر لعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات الانسانية بين الافراد والاستقلالية المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن الاداء وتوفر الفرص البديلة وكذلك الاقرار بالانجازات كل ذلك على الاثر الوظيفي كما هدفت الدراسة على مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الاساتذة الجامعيين في الجامعات المذكورة، تكونت عينات الدراسة من 750 استاذ جامعي مانسبته 75% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- اظهرت النتائج بشكل عام مستوى متوسط من الولاء للجامعة من قبل الاساتذة
- أظهرت النتائج رضا متوسط من الاساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات محل الدراسة وكان اتجاههم نحو نظام الحوافز ومكافئة الافراد العاملين في الجامعات استنادا على ادائهم الجيد منخفضا.

- كانت اتجاهات الاساتذة نحو العلاقات بين الافراد متوسطة.
- اظهرت النتائج مستوى متوسط من الاستقلالية المتاحة للأساتذة العاملين في هذه الجامعات.
- ان اتجاهات الاساتذة نحو الاقرار بالانجاز كان عاليا.
- كانت اتجاهات عينة الدراسة نحو توفر الفرص البديلة متوسطة.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للجنس.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بمستوى التنظيمي للأساتذة نحو جامعاتهم تعزى للحالة الاجتماعية.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بمستوى التنظيمي للأساتذة تعزى للمؤهل العلمي.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بمستوى التنظيمي للأساتذة تعزى للعمر
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بمستوى التنظيمي للأساتذة تعزى لعدد سنوات الخدمة.
- وجود فروقات ذات دلالة احصائية بمستوى التنظيمي للأساتذة تعزى للجامعة التي يعملون بها.

2-دراسة الأحمدى (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة:

قام الباحث بالدراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة "دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض بالمملكة السعودية مستخدماً أسلوب العينة العشوائية ومستخدماً المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر مستوى متوسط للولاء التنظيمي للعاملين وأظهرت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري

والخبرة وبين الولاء التنظيمي ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للعاملين والولاء التنظيمي ووجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي.

3-دراسة غنيم (2007) التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وتكونت العينة من 144 من أعضاء هيئة التدريس باستخدام إستبانة أعدت لهذا الغرض وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الجنس وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

4-عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الجامعات، وما مدى إختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة العلمية والأقدمية والجامعات. من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة؟
- هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين أساتذة الجامعات باختلاف تخصصهم؟
- هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين أساتذة الجامعات باختلاف رتبهم العلمية؟
- هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين أساتذة الجامعات باختلاف الأقدمية؟

- هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين أساتذة الجامعات بإختلاف الجامعات؟

اعتمدت الباحثة على أداة بورتر لقياس مستوى الولاء التنظيمي وتحتوى 14 بنداً منها 03 فقرات سلبية، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من 447 أستاذ وأستاذة، تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة، الوادي، غرداية، بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي بإختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي بإختلاف الرتبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي بإختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي بإختلاف الجامعات.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية:

نخلص من إستعراض الأدبيات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية:

- ✓ إتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تم إستعراضها في المنهج والأداة المستخدمة، حيث أن الدراسة الحالية إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات.
- ✓ يبرز عدم الإتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة لها نظراً لأهمية أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهات نظر متعددة.
- ✓ قلة وندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة

الجامعية.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة للولاء التنظيمي:

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تدرس الولاء التنظيمي للأساتذة

✓ الجامعين في البيئة الجامعية.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها ربطت بين الثقافة التنظيمية

والولاء التنظيمي للأستاذ الجامعي.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية المفهوم والدلالات

I- مفهوم الثقافة التنظيمية:

أورد الباحثون سواء كانوا عرباً أو أجانب العديد من التعريفات لمصطلح الثقافة التنظيمية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة، فقد أشار (المرسي، 2006) إلى أن هذا المصطلح معقد وله 162 تعريف، وعرفه قائلاً بأنها: « مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ».

أما (chuange et al,2004) عرفها بأنها « نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة ».

ويعرفها (park et al,2004) بأنها «تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة في أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي».

ويدخل في مفهوم الثقافة التنظيمية المعاني والمصطلحات التالية كالمعايير والطقوس والأخلاقيات والقيم والنماذج الإجتماعية، والنواحي المادية والتكنولوجية، فهي تشكل مجموعة من المزايا المميزة لمنظمة ما عن باقي المنظمات الأخرى.

إن الثقافة التنظيمية هي نتاج أو محصلة ما أكتسبه أفراد التنظيم من أنماط سلوكية وطرق التفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تصبغ وتبصم المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها بسياساتها واهتماماتها وخصائصها وقيمها وما يحدد شخصية وهوية المنظمة.

ومثل هذه الثقافة تخضع لتأثير عوامل متعددة كهدف المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ونوعية الأفراد العاملين داخلها (محمد الطعامة، 2000، ص7).

نجد أن (Armstrong) يعرفه على أنه « مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء

المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية » (M.Armstrong,1996,31)

يعرفها Gibson على أنها: «ما يدركه الموظف وكيف أن هذا الإدراك يخلق نموذجاً من المعتقدات والتوقعات والقيم » (Gibson ,2000,20)

رغم تعدد التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية وإختلافها إلا أنها تشترك في عنصر القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف، بإعتبارها المفهوم الأساسي لتقييم موقف الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

ومن السالف ذكره يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، ذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم. وتتأثر بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

II- ابعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من العلماء ابعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الادوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي اعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة

والمختلفة. (Rokeach) لقياس قيم افراد المجتمع (Hongman ,Haviland , Gray) ولدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة. والتي قسمت هذه القيم الى قيم علمية وعلمية متقدمة وغير علمية، ومن خلال هذا التقسيم امكن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة (الالشيخ، 1994، ص 135).

ومن الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الانجاز هي دراسة (Schwartz et Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة علي كافة المستويات. وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الافقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

إجمالاً يمكننا تلخيص الأبعاد الآتية للثقافة التنظيمية حسب بعض الباحثين:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً ل(Sashkin.2001):

قام Sashkin بوضع أبعاد للثقافة التنظيمية تتألف من خمسة أبعاد أساسية:

- إدارة التغيير: وتعني قدرة المنظمة ودرجة استعدادها للقيام بتغييرات وفقاً لما تقتضيه الحاجة فلما كانت الشركة أكثر قدرة علي التأقلم مع التغييرات، كلما كانت أكثر مرونة وبالتالي كانت ثقافتها التنظيمية أفضل.
- تحقيق الأهداف: فالثقافة التنظيمية تصب في النهاية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. فلا جدوى من وجود ثقافة تنظيمية بدون أن تكون مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة.
- العمل الجماعي: وتعني أن يكون أداء الأعمال في المنظمة يتم بشكل جماعي، من خلال فرق عمل متخصصة، وهذا يعبر عن الثقافة التنظيمية الجيدة مقارنة بالعمل الفردي.

- التوجه نحو العميل: أي أن تكون غاية المنظمة النهائية هي الوصول الي العميل وتحقيق إرضاءه وولائه قدر الإمكان، وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية منفتحة تجاه العملاء وتحرص على إرضائهم.
- القوة الثقافية: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة علي تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة، أيضا مما لو كانت ثقافة واحدة علي مستوى واحد.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لـ (Robbinse.1999):

وتقسم أبعاد الثقافة التنظيمية فيه إلى عشرة أبعاد وهي:

- المبادرة الفردية: وتعني درجة المسؤولية والاستقلالية والحرية
- الموجودة لدى الفرد في المنظمة.
- التسامح مع المخاطر: ويعني المدى الذي يكون فيه أفراد المنظمة جزئيين مبدعين مخاطرهم.
- التوجيه: ويعني المدى الذي تقوم به المنظمة بوضع توجيهات وأهداف وتوقعات صحيحة.
- التكامل: ويعني المدى الذي تشجع بموجبه المنظمة من العمل الجماعي بشكل منسق.
- دعم الإدارة: ويعني مدى قيام الإدارة بتوفير إتصالات واضحة لمرؤوسيههم وتوفير الدعم الكافي بالنسبة لهم.
- الرقابة: مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للأشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- الهوية: درجة إنتماء الموظفين للمنظمة التي يعملون بها.

- المكافأة: المدى الذي تقوم به المنظمة بتوزيع الأجر والمكافآت الأخرى.
- التسامح مع الصراع: قدرة أفراد المنظمة على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة ووضوح.
- الاتصالات: أنواع الاتصالات الموجودة في المنظمة في ماذا كانت رسمية أو غير رسمية.

وأوضح (بلجازية عمر " محمد خير" ابوزيد، 2011) أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي البيروقراطية والإبداعية والداعمة، وفي هذا الصدد إعتد (الخشالي والتميمي، 2009) في دراستهم الأبعاد الأربعة التالية: التعاون - الابتكار - التماسك - الفعالية - وهي المقياس المستخدم في دراسة (Chang and lee, 2007) .

III- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص نذكرها في ما يلي (ابوبكر، 2000، ص132-135).

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وأداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة وغيرها.
- **ثقافة المنظمة نظام متصل ومستمر ومتكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرح على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال القادمة، مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل لآخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

➤ **ثقافة المنظمة متطورة ومتغيرة ومترابطة:** لاتعني إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر حيث يمكن ان يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.

➤ **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تعبير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى فيها كل أفراد هاته المنظمة، بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم، وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة إتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات، وكل ماكانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلا مازادت فيها البدائل لدى المديرين.

IV- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

عند الحديث عن العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة يجب معرفة أولاً من أين تأتي هاته الثقافة والتي تمثل الشخصية المميزة لمنظمة ما عن غيرها من المنظمات، وفي هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن مصادر الثقافة التنظيمية متعددة ومتداخله منها:

- رسالة المنظمة ومدى الدقة في تحقيقها.
- الفكر الإداري المستخدم في تنظيم علاقات العمل.
- التقاليد والأعراف السائدة داخل المنظمة.
- القوانين واللوائح التي تنظم طبيعة العمل.

- المستوى التعليمي للعاملين
- التنشئة الإجتماعية للعاملين بالمنظمة.
- طبيعة عمليات المنظمة ودرجة تنوعها.
- مدى حرص المنظمة على تكوين ميزة تنافسية قوية.

ويمكن في ضوء ما سبق ذكره إيجاز بعض العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة في ما يلي:

- حجم المنظمة: كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا ووظيفيا كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين أعضائها.
- العمر التنظيمي: كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة العهد أو في مرحلة نموها الأولى.
- التقنية التنظيمية: كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة أعطاها ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافية مشتركة بين أجزائها.
- التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم قيمة العمل ساهم ذلك في تكوين ثقافة تنظيمية قوية.
- التغيير التنظيمي: كلما كانت عملية التغيير التنظيمي تسير المنظمة بخطى متلاحقة أكثر من اللازم خاصة في ما يتعلق بحركة العمالة لديها أدى ذلك إلى ضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

I- أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء

لقد دلت الدراسة التي قام بها جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس على ضرورة أن يتمتع كل نهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسة إلى الأهمية القصوى للثقافة وتأثيراتها على تحقيق أداء متميز ويمكن تخيص هذه الأهمية في ما يلي:

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء الثقافة التنظيمية القوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطىها المكانة البورية في التعامل.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
- إيجاد نوع من الإستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- كما أن هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:
- ضرورة الحرص والجدية في إختيار الموظفين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة والتكيف معها.
- تجريد الموظفين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- التدريب الدوري للعاملين.

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف المؤسسة.
- إرشاد الموظفين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة.
- تعريض الموظفين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.
- تكليف الموظفين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة. (جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، 2002، ص444-440).

نستخلص مما سبق أن موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات مختلفة للمؤسسة فهي تحدد وتشكل إلى حد كبير نجاح المؤسسة أو فشلها لأنها تربط بين النجاح والتركيز على القيم التي تدفع الموظفين بالمؤسسة للإلتزام والجدية والمشاركة في صناعة القرارات وتحسين الخدمة والإهتمام بالعملاء.

II- تأثير الثقافة التنظيمية على الأستاذ الباحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الأساتذة الباحثين في المؤسسة الجامعية، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقفهم وإدراكهم، وتحفيزهم، وكذا إرشادهم في مواجهة التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل (محمد أنور سلطان، 2003، ص433).

ومن هنا نود توضيح أهم العوامل التي تساهم في هذا التأثير في ما يلي:

- 1- الانتشار: يشير إلى مدى إنتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

2-القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

3-المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها تعيين مسؤول يقوم بالإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها، واستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.(مصطفى محمود أبوبكر، 2004، ص84-85)

4-الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق الأهداف ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد، وتدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة، وأن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل. ويجب ان تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي الى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة. وضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة. على المنظمة وحدها وان لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها. بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محببة داخل المؤسسة تفترض عدد من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها في انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميل للإبداع وتماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل نتيجة. ولتنوع قدراتهم الإبداعية. وتماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم. وتركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك لأية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك. وجنس الجماعة. حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة لاختلاف في التصورات. (احمد بوشنافة واحمد بوسهمين. 2005. ص 07)

وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات. أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم. ومن هذه الدراسات دراسة كل من (DEAL AND KENNEDY) حول الأداء لثمانين شركة ووجد أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع. والاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي. وتشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة. تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم وارساء قواعد سلوك غير رسمية.

وجود معايير مرتفعة للأداء إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية فتقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية. وإن ثقافة المنظمة تعتبر العنصر الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر

تكاملية في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية. هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوة العاملة المتعددة الجنسيات. وتساعد الموظفين علي فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين علي تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت بمحاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا. أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصل والى مستويات أعلى بالتعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي رؤى سوسيو تنظيمية

1-الولاء الوظيفي:

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى إنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم ، كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الإنسجام القائم بين أفراد ومنظماتهم ، فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الإستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعو بصورة دائمة للمحافظة على إستمرار إرتباطهم وإنتمائهم لمنظمتهم (مجلة رؤى إقتصادية، 2015، العدد9)، كما يعد من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم، كما أنه يؤثر في إستقرار العاملين وإستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي.

أولا: الولاء الوظيفي المفهوم والدلالات

تطرق الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وإنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

عرفه شيلدون (Shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين التو وهربينك (Alluto, Herbinia) أن الولاء هو عدم الإستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة. (الرواشدة، 2007، ص86).

ويرى بوشنان (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي هو إقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بالرغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

- الإحساس بالإنتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها

وقيماها.

- المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- الإخلاص: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالإستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.
- ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في الإبقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والإفتخار بالإنتماء لها وعدم الإستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب.

ثانيا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

- المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى إرتباطه بالمنظمة من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

- مدخل الإتجاهات: وفقا لمدخل الإتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتة، فعندما تصبح قيم الموظف واعتقاداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جمودا إضافية في عمله للرفي بمنظمتة، ولايفكر في تركها والإنتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك إرتباط قويا لأفراد بمنظمتاتهم بغض النظر عن المصالح ائلمادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك. لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (أبو العلاء، 2009، ص38).

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وكذلك اختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء التنظيمي فمنهم من يصنفها إلى نوعين ومنهم من يصنفها إلى أكثر من ذلك فأحد الباحثين صنفها إلى نوعين هما:

-**الولاء الإتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والإستمرار بها.

-**الولاء السلوكي:** ويقصد بها العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعضويتها وهناك من صنفها على النحو التالي:

1-الولاء العاطفي أو المؤثر:

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله مثل الإستقلالية والكيان والأهمية والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء مايتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

2-الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام البقاء مع المنظمة، وغالبا مايعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3-الولاء المستمر:

درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن ان يحققها من إستمراره بالعمل مع التنظيم مقابل مايفقده إذا قرر الإلتحاق بجهات أخرى.

رابعاً: مجالات تعزيز الولاء التنظيمي

أكد فيشر (Fisher) على ضرورة عدالة المنظمة في مكافئة العاملين وقد جرت العادة على التمييز بين بعدين الأول هو العدالة في التوزيع والبعد الثاني العدالة الإجرائية أي إجراءات تخصيص المكافئة، وقدأكد المختصون في السلوك التنظيمي بأن قوة إنجذاب العامل نحو المنظمة الإدارية تعتمد على قوة عمليات الإستثمار التي يحققها أو يحصل العامل مقابل عمله فيها، ومن هنا فإن مخاطر ترك العمل تقل بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة وهذا يؤدي إلى زيادة ولاء العامل إلى منظمته (اللوزي، 2003، ص121).

اوضح فان (Wan) أهم مجالات التي يمكن للمنظمة من أن تستثمرها لتعزيز وتحسين حالة الولاء لدى العاملين هي:

- إلتزام المنظمة بإنشاء الحوار مع العاملين (التواصل المفتوح).
- منح الأجور التنافسية.
- فهم السياق الأوسع لحياة العاملين.
- تهيئة ظروف عمل جيدة.
- إعطاء تغذية راجعة بناءة للعاملين (سواء رسمية أو غير رسمية).
- الإستماع إلى العاملين، حتى لو كنت لا تستطيع إن تفعل مايريديون دائماً.
- كن صادقاً مع العاملين.
- التخطيط لتطوير مهارات العاملين من خلال مناقشة فرص التطوير مع العاملين.
- مشاركة جميع العاملين في فهم رسالة المنظمة وأهدافها.

• تهيئة بيئة تعليمية.

خامسا: محددات الولاء التنظيمي:

تعددت اتجاهات الباحثين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الولاء التنظيمي وهي:

1- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك على شدته وإيجابية أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هاته الحاجات، فإذا أشبعت هاته الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوك إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عليه الشعور بالرضى والإطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، تتفاوت هاته الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية، والأولوية في العمل على إشباعها، قد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، ولحاجة للأمن والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- وضوح الأهداف:

فوضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هي تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي على تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي على تحقيق الاستقرار للفرد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عن المناخ التنظيمي، وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز

الجديدة.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

7- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 1999، 126).

II- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004)، لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وبخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء، إذ أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمتها، لذلك فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة وعليه يتضح من السابق ذكره مدى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

ونظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، فقد أضحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بأنها تأثيرية تبادلية.

لذا يتعين على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلى الجامعة بصفة عامة أن تعمل جاهدة على تعزيز الولاء التنظيمي للأساتذة الجامعيين من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة تسعى جاهدة لخلق رضا الأساتذة وتحسين بيئة العمل المناسبة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أبو العلاء محمد صلاح الدين (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
2. الرواشدة خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
3. العظايلة علي محمد (1994)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن، سنة 1995.
4. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 440-444.
5. حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. عبد الإله سمير (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة.
7. محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 433.
8. محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 433.
9. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدارالجامعية،

- الإسكندرية، مصر، 2004، ص85.
10. مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعادة الخطة الإستراتيجية، دار
الجامعية الإسكندرية، 2000. ص84-85.
11. اللوزي موسى (2003) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل
للنشر، عمان، الأردن.
12. المرسي، جمال الدين محمد (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية،
الإسكندرية.

ثانيا: الدوريات والمدخلات والأطروحات:

13. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافية وأثره على فعالية التسيير، مداخلة
ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم
الإقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03 و04 ماي 2005 ص07.
14. الخشالي شاكر التميمي. إياد فاضل محمد (2009)، الثقافة التنظيمية ودورها في
المشاركة بإتخاذ القرار، البصائر العدد1.
15. عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنظيمية، مداخلة ضمن الملتقى
الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر.
16. عودة مشارفة وعطية مصلح (2015) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء
الوظيفي لدى العاملين في وزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة
للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد(4).

ما جف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

- استبيان حول-

دور الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي

دراسة مكتملة لنيل شهادة ماستر علم إجتماع تنظيم عمل

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الإستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات للبحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الإستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

د. بن خالد جمال

إعداد الطالب:

بوناب عبد الكريم

السنة الجامعية 2020/2019.

إرشادات تعبئة الاستبانة

1-يرجى منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب.

2-في حالة عدم وضوح الأسئلة أو وجود استفسار حول الدراسة البحثية يرجى الاتصال بالباحث لمزيد من التوضيح.

أ- السيد بوناب عبد الكريم ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

ب- krimo.28@hotmail.fr

ج- رقم الهاتف : 05 53 04 57 25.

3- يرجى الإجابة على كل الأسئلة وإعادة الاستبانة للباحث وفق المعلومات المذكورة سابقا.

ملاحق

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الإجتماعية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- التخصص :
- 4- القسم :
- 5- الكلية :
- 6- الجامعة:
- 7- الرتبة :
- 8- المنصب :
- 9- الأقدمية في الكلية :
- 10- الحجم الساعي الفعلي :

ثانياً: بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة .

أ. بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية المساندة.

11- هل تحرص الثقافة التنظيمية للجامعة على تجسيد مبدأ المساواة في توزيع المهام البيداغوجية ؟ نعم لا

12- هل هناك تعاون بين الأساتذة في ما بينهم بالتعويض الأستاذ الغائب؟ نعم لا

13- إذا كانت الإجابة بنعم حدد طبيعة هذا التعاون ؟

التعويض في حالة غياب أستاذ عن الحراسة؟

التعويض في حالة غياب أستاذ عن التصحيح؟

14- كيف تقيم الثقافة التنظيمية المساندة للجامعة ؟

.....
.....

ب. بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية التلاؤمية.

15- هل تأخذ إدارة الجامعة أفكار و إقتراحات الأساتذة ؟ نعم لا

16- في حالة الإجابة بـ نعم حدد طبيعة هاته الإقتراحات ؟

ملاحق

حول الرقمنة حول تقييم أداء الأساتذ الجامعي أخرى

17- هل واقع التكوين يلبي حاجة الأساتذة لتطوير أدائهم البيداغوجي؟

نعم لا

18- في حالة الإجابة بـ لا حدد طبيعة إجابتك؟

مجالات التكوين الفئة المسؤولة عن التكوين البرنامج التكويني

19- هل يتم توزيع المهام الإدارية على الأساتذة بالنظر إلى:

الكفاءة الدرجة العلمية معا

20- هل هناك تجسيد لفكرة الرجل المناسب في المكان المناسب؟ نعم لا

إذا أجبت بـ لا وضح الأسباب:

21 - مار أيك في الثقافة التنظيمية التلاؤمية للكلية؟

III- بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية الملهمة؟

22- هل هناك تميمين للعملية التكوينية حول الأرضية الإلكترونية لنشر الدروس

على الخط Moodle؟ نعم لا

23- هل هناك تميمين للعملية التكوينية حول منصة PROGRES؟

نعم لا

24- هل تدعم مشروع صفر ورقة والتخلي النهائي عن المذكرات الورقية؟

نعم لا

25- ماهي وسيلة الإتصال الأكثر إستخداما؟

الهاتف النقال الإيميل المهني شبكة التواصل الاجتماعي

26- كيف تقيم الثقافة التنظيمية الملهمة داخل التنظيم؟

ثالثًا: بيانات متعلقة بالولاء المعياري.

I- بيانات متعلقة بحيوية الضمير.

27- هل تدعم سمعة الجامعة من خلال الإبداع في العمل من خلال إتباع

سياسة الرقمنة؟ نعم لا

28- هل تحافظ على سمعة الجامعة من خلال تبني ثقافتها؟ نعم لا

29- كيف تقيم حيوية الضمير في الجامعة؟

.....
.....

II- بيانات تتعلق بالقيم الاندماجية.

30- هل القيم التي تؤمن بها تتوافق مع قيم و أهداف الجامعة؟ نعم لا

31- هل تتحدث بـ اعتزاز عن العمل في الجامعة؟ نعم لا

32- هل تريد الإستمرار في الجامعة لأنك :

تحب عمالك تفتخر بعمالك لا بديل آخر

33- كيف تقيم إستمرارك في العمل بالجامعة؟

.....
.....

III- بيانات متعلقة بقيم التعاون .

34- هل تناقش المسائل المتعلقة بالعمل خارج أوقات العمل؟ نعم لا

35- هل هناك تجسيد لمبدأ التعاون بين الأساتذة في إنجاز مشاريع البحث العلمي

نعم لا

36- كيف ترى قيمة التعاون داخل الجامعة؟

.....
.....

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	اللقب	الاسم	الرقم
أستاذ محاضر أ	بلوم	اسمهان	1
أستاذ محاضر أ	شباح	مريم	2

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء المعياري لدى الأستاذ الجامعي، و الوقوف على واقع العلاقة السائدة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومحاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وقيم التعاون ، وكشف وإبراز دور الثقافة التنظيمية التلاؤمية في بناء القيم الاندماجية لدى الأستاذ الجامعي، و محاولة تكريس قيم الثقافة التنظيمية الملهمة في تعزيز قيم الضمير الحيوي لدى الأستاذ الجامعي بجامعة محمد بوضياف، وقد تبنت الدراسة فرضية أن للثقافة التنظيمية الداعمة علاقة في تعزيز الولاء المعياري للأستاذ الجامعي. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الولاء الوظيفي - الولاء المعياري - الأستاذ الجامعي.

Abstract :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ