

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة_ تيارت_

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

إشراف الدكتور:

+ د. الهاشمي مقراني

اعداد الطالبة:

+ طيفور حنان

السنة الجامعية: 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

ملخص الدراسة

اهداء

شكر وتقدير

مقدمة: 4_3_2_1.....

الجانب النظري

7..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

7..... ثانياً: أهداف الدراسة:

8..... ثالثاً: أهمية الدراسة:

8..... رابعاً: الاشكالية:

12..... خامساً: الفرضيات:

12..... سادساً: تحديد المفاهيم:

16..... سابعاً: الدراسات السابقة

26..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

28..... تمهيد:

29..... المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

29	أولاً: مفهوم القيم التنظيمية Organizational values
30	ثانياً: خصائص القيم التنظيمية:
30	ثالثاً: مصادر القيم التنظيمية:
32	رابعاً: مراحل تطور القيم التنظيمية:
35	خامساً: أهمية القيم التنظيمية:
36	سادساً: شروط ومستويات القيم التنظيمية:
36	1. شروط القيم التنظيمية:
37	2. مستويات القيم التنظيمية:
37	المبحث الثاني: تصنيف القيم التنظيمية وتأثيرها في المنظمة
37	أولاً: تصنيف القيم التنظيمية:
37	(1) تصنيف فرانسيس وودكوك:
40	(2) تصنيف سوير:
41	(3) تصنيف Quinn `Rohrbauagh للقيم:
41	(4) تصنيف جوردن
43	ثانياً: أدوات بناء القيم التنظيمية:
43	ثالثاً: القيم التنظيمية في المؤسسة:
46	رابعاً: أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسة:
47	خامساً: التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:
49	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

51	تمهيد:
52	المبحث الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
52	أولاً: الخلفية التاريخية:
52	ثانياً: تعريف الالتزام التنظيمي:
54	ثالثاً: تمييز مفهوم الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم التنظيمية:
55	رابعاً: خصائص الالتزام التنظيمي
56	خامساً: ابعاد الالتزام التنظيمي:
59	المبحث الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومراحله والاهتمام به في المؤسسة....
59	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:
60	ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي:
62	ثالثاً: لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي:
63	رابعاً: نظريات الالتزام التنظيمي:
67	خامساً: الممارسات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي
70	سادساً: آثار الالتزام التنظيمي:
72	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: المؤسسة العمومية الجزائرية

74	تمهيد:
75	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وانواعها
75	أولاً: مفهوم المؤسسة:
76	ثانياً: المؤسسات العمومية:

78	ثالثا: أسباب انشاء المؤسسات العمومية:
78	رابعا: أنواع المؤسسات العامة:
80	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:
80	أولا: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:
81	ثانيا: الشركة الوطنية (1966-1971):
82	ثالثا: التسيير الاشتراكي
83	رابعا: الإصلاحات والمؤسسة العمومية:
84	1 مرحلة إعادة الهيكلة
88	2_استقلالية المؤسسة العمومية 1988:
91	3_الخصوصية:
96	خامسا: الفكر التنموي الجديد للمؤسسات العمومية:
96	1_برنامج دعم الانعاش الاقتصادي 2001-2004 :
99	2_لبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي: 2005.2009:
99	3_برنامج التنمية الخماسي: 2010.2014.....
101	خلاصة الفصل:

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة

104	تمهيد:
105	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
105	أولا: الدراسة الاستطلاعية
105	ثانيا: مجتمع البحث والعينة:

107	ثالثا: المنهج المتبع في الدراسة
107	رابعا: تقنيات الدراسة:
110	خامسا: المجال المكاني والزمني
110	• المجال المكاني
115	المجال الزمني:

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج

117	أولا: تحليل وتفسير البيانات الشخصية:
120	ثانيا: تحليل وتفسير الفرضية الأولى:
134	ثالثا: تحليل وتفسير الفرضية الثانية
148	رابعا: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:
171	خامسا: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:
171	▪ نتائج البيانات الشخصية:
171	▪ عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:
175	▪ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
178	▪ عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:
183	خاتمة:
186	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

- جدول 1 يمثل توزيع الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 106
- جدول 2 يبين الاحصائيات المسجلة في توزيع واسترجاع الاستثمارات 109
- جدول 3 يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس 117
- جدول 4 يمثل توزيع افراد العينة حسب السن 118
- جدول 5 يمثل توزيع افراد العينة حسب طبيعة المنصب 119
- جدول 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 120
- جدول 7 يمثل تأثير الجنس على انجاز المهام المطلوبة 121
- جدول 8 يمثل توزيع افراد العينة حسب نقص الدواء أو الوسائل المتعلقة بالعمل 122
- جدول 9 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض الاغراض للسرقة والتصرف في حالة السرقة 123
- جدول 10 يمثل توزيع أفراد العينة حسب استعمال اغراض المؤسسة لاغراضهم الشخصية 124
- جدول 11 يمثل توزيع افراد العينة حسب محافظة الزملاء على اغراض المؤسسة. gnet non défini 126
- جدول 12 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض المؤسسة للمشاكل 127
- جدول 13 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السعي لحفظ اسرار المؤسسة 129
- جدول 14 توزيع افراد العينة حسب افشاء الزملاء لسر العمل 130
- جدول 15 يمثل توزيع افراد العينة حسب تأدية المهام الموكلة لهم 131
- جدول 16 يمثل توزيع أفراد العينة حسب معاملة زملائهم للمرضى 132
- جدول 17 يمثل توزيع افراد العينة حسب السعي لنشر قيمة الامانة في العمل 134
- جدول 18 يمثل توزيع افراد العينة حسب السماح بتبادل الآراء والمقترحات 135
- جدول 19 يمثل توزيع افراد العينة حسب تبادل الآراء مع الزملاء

جدول 20 يمثل توزيع أفراد البحث حسب تأثير الخبرة المهنية على العمل كأفراد عائلة واحدة.....	136
جدول 21 يمثل توزيع أفراد العينة حسب أداء عمل الزملاء في حالة غيابهم	138
جدول 22 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير مساعدة الزملاء في العمل على بذل الجهد في العمل	139
جدول 23 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير الخبرة المهنية على العمل مع الرئيس ...	141
جدول 24 يمثل توزيع أفراد العينة حسب التواصل مع الزملاء وطرق التواصل.....	143
جدول 25 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تعرض الزميل للمشاكل ونوعها	144
جدول 26 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب المتبع في العمل	145
جدول 27 يمثل توزيع أفراد العينة حسب منح التعاون للأمن والاستقرار	147
جدول 28 يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل وتأثيرها على الرضا عن العمل.....	148
جدول 29 يمثل توزيع أفراد العينة حسب انتهاء العمل في الوقت المحدد وتأثيرها على التحفيز على الانضباط في العمل.....	150
جدول 30 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير الجنس على مغادرة العمل قبل انتهاء المدة	152
جدول 31 يمثل توزيع أفراد العينة حسب احترام الزملاء لوقت العمل	154
جدول 32 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير طبيعة المنصب على انجاز المهام خارج صلاحيات العمل	155
جدول 33 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشعور بعدم الرغبة في العمل.....	157
جدول 34 يمثل توزيع أفراد العينة حسب التزام الزملاء بأوامر الإدارة	159
جدول 35 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تعامل الإدارة مع العمال المتهاونين وتأثيرها على العمل بجد	161
جدول 36 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تنظيم العمل وتوزيع المهام.....	163
جدول 37 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير الخبرة المهنية على معاملة الإدارة	165

- جدول 38 يمثل توزيع افراد العينة حسب تقبل النقل إلى مؤسسة اخرى 167
- جدول 39 يمثل توزيع افراد العينة حسب منح قيم الأمانة، التعاون والانضباط للاستمرار
- في العمل 169

فهرس الاشكال

- شكل 1 يمثل ابعاد الالتزام التنظيمي 59
- شكل 2 الممارسات التنظيمية التي تساعد على بناء الالتزام التنظيمي 69
- شكل 3التنظيم الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة " جيلالي بونعامة"
- بقصر الشلالة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20.12.2009 114
- شكل 4 يمثل توزيع أفراد البحث حسب الجنس 117

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة. تمحورت الدراسة في سؤال رئيسي وهو: هل تؤثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ وقد تناولت الطالبة القيم التنظيمية من ثلاث ابعاد وهي الأمانة، التعاون، الانضباط، وانبثقت عنها فرضيات كالآتي:

1. للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة تأثير إلى حد ما على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

2. قيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

3. القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم

ولاختبار فروض الدراسة استخدمت الطالبة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على العينة الطبقية مكونة من 78 مفردة لأن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتكون من عدة فئات سوسيو مهنية، ولجمع المعلومات استخدمت الاستبيان، ومن ثم قامت الطالبة بإجراء المعالجة الإحصائية عن طريق التفرغ اليدوي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة تأثير إلى حد ما على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحافظة على الوسائل وعدم افشاء السر المهني.

2. قيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وتجسدت في التعاون مع الزملاء ومساعدتهم، وتفضيل العمل في الفريق إضافة إلى أن التعاون يمنحهم الاستمرار في العمل.

3. القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم من خلال احترام مدة العمل، واعتبار الانضباط محفز على العمل.

وقد لمست الطالبة في هذه الدراسة تأثيرا كبيرا للقيم المدروسة على الالتزام التنظيمي، فكلما طبق العامل هذه القيم في المؤسسة منحته شعور إيجابي للاستمرار في العمل.

Abstract :

This study aims to study the effect of organizational values on the organizational commitment in the Algerian public institution, field study in the public hospital institution in Ksar Chellal. The study focused on the key question: **Do organizational values affect organizational commitment in the public hospital?** The student dealt with organizational values in dimensions: 1-The organizational values represented by the values of the sincerity have some effect on the organization commitment in the public hospital institution.

2-The value of cooperation as an organizational value affects the organizational commitment in the public hospital institution

3-The organizational values represented by the value lead to the workers' commitment to their organization.

To test the hypotheses the student used the descriptive approach. It was also based on a class sample of 78 individuals because the public hospital was composed of several occupational groups. In order to collect the information, the questionnaire was used, the student then performed the statistical treatment by manual unloading. The study reached several results, the most important: 1-The organizational values represented by the values of the sincerity have some effect on the organization commitment in the public hospital institution by maintaining the means and not disclosing the professional secret.

2-The value of cooperation as an organizational value affects the organizational commitment in the public hospital institution and is related to cooperation with colleagues and their assistance, and preference for work in the team, in addition to the cooperation that gives them continuity to work.

3-The organizational values represented by the value lead to the workers' commitment to their organization through respect for duration of work and the consideration of discipline as a catalyst for work.

In the study the student has touched a great influence on the values studied on the organizational commitment, the more the worker applied these values in the institution, the more positive feeling it is to continue working.

اهداء



إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز
إلى من ارضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة
إلى من كانوا ملاذي وملجئي: وسام، أيوب، ضرار، رونق
إلى روح عمائي، وجدتي، وابن خالتي (بلال)
إلى زملائي في مدرسة الدكتوراه
إلى كل أصدقائي
إلى كل من سقط من قلبي سهوا
إلى كل من علمني حرفا
إلى كل طالب ومثقف
أهدي هذا العمل



حنان

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على
إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر المشرف

الدكتور المقراني الهاشمي وقبوله الأشراف على مذكرتنا

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة

خاصة رئيس مصلحة الموارد البشرية زيتوني و هاشمي زينب

كما نتقدم بالشكر إلى زملائي في مدرسة الدكتوراه

ونتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بكلمة أو دعوة صالحة

مقدمة

مقدمة:

حينما نتحدث عن القيم فإننا نتحدث عن جوهر المجتمع ونظامه فمع تطوره تبقى العلامة البارزة لكيانه، لما لها من دور كبير في ارتقاء المجتمع بحيث أصبح تطور الدول يقاس بمدى انسجامها والعمل بها، لأنها تعتبر بمثابة ضابط للسلوك الإيجابي، وقد اهتم بها العديد من العلماء، خاصة علماء الاجتماع إذ تصوروا بمثابة موجبات للفعل وازداد الاهتمام بها بصفة كبيرة في الوقت الراهن، في ظل العولمة بسبب الضغوط الفكرية والمادية، والتي تتطلب من المسيرين والمؤسسات التسلح بها بحيث تمكنهم من الصمود أمام الضغوط التي تعترضهم، وقد درسها العديد من الباحثين في كل تخصصات علم الاجتماع خاصة مجال التنظيم، إلا أننا في دراستنا سوف نتطرق إليها من زاوية جديدة نحاول الدخول إلى المؤسسات ووضعها تحت مجهر التحليل السوسيولوجي من خلال تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين.

نجد منظمات الأعمال في الغرب أولت عناية خاصة لموضوع القيم، بالإضافة إلى الأهداف المادية والذي كان يشغل الحيز الأكبر من اهتمام هذه المنظمات، فقد تم استثمار القيم في المؤسسات إلى أبعد الحدود وكانت من بين أهم الأسباب التي ساعدت على التطور الكبير الذي عرفه العالم الغربي، في جميع المجالات، ولعل التغيير السريع الذي عرفه المجتمع الجزائري، والتحول في أنظمتها الاقتصادية جعل من المؤسسة الجزائرية تحاول السير في هذا الإتجاه، في السنوات الأخيرة مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ان المتتبع لتطور المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى غاية الوقت الراهن يجد أن كل التطورات يفرضها العالم الخارجي، فعقلانية التسيير وتماتله مع قيم العمال من أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، بالاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات

المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة، فالمؤسسات تعيش اليوم في ظل الاقتصاد الحر الذي يعتمد على مناخ مركب ومعقد.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، فالالتزام التنظيمي عامل مهم في نجاح المؤسسات، ومحافظة الفرد على عمله فهو ينتج عن ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، فتصبح علاقة الفرد بالمنظمة مثل علاقة الروح بالجسد، فقد ربطه علماء الاجتماع بعوامل عديدة أهمها العوامل النفسية، الاجتماعية، المادية.

وعليه وقد ارتكزت الدراسة على سبعة فصول (نظرية، ميدانية)، أين خصص الفصل الأول: لبناء موضوع الدراسة وتم تقسيمه بدوره إلى مجموع من الخطوات انطلاقا تحديد أهم الاسباب الذاتية والعلمية التي كانت وراء تناولنا لهذا الموضوع و إبراز أهمية تناول هذا الموضوع ثم صياغة إشكالية الموضوع وبناء الفرضيات المتعلقة به، وبعدها تم التطرق في الخطوة الرابعة إلى مجموعة المفاهيم التي احتوتها الدراسة، لنصل إلى آخر خطوة في هذا الفصل والتي تم من خلالها عرض أهم الدراسات السوسولوجية السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

في هذا الفصل قامت الطالبة بتقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في ماهية القيم وتطرقنا فيه إلى (بتحديد مفهوم القيم التنظيمية بعد أن تم التعرّيج على مفهوم القيم عموما، و ذلك من خلال عرض مجموعة من التعريفات مفهوم القيم التنظيمية وخصائص القيم التنظيمية إلى مصادر القيم التنظيمية ومراحل تطور القيم التنظيمية، وأهمية القيم التنظيمية شروط ومستويات القيم التنظيمية) أما المبحث الثاني يتمثل في تصنيف القيم التنظيمية وتأثيرها في المنظمة من خلال (تصنيف القيم التنظيمية، و أدوات بناء القيم التنظيمية، القيم التنظيمية في المؤسسة، تأثير القيم التنظيمية على العاملين، التفاعل بين القيم الفردية والقيم التنظيمية)

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

يتمثل المبحث الأول في مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال (الخلفية التاريخية للالتزام التنظيمي، تعريف الالتزام التنظيمي، وتمييز الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم التنظيمية، وخصائص الالتزام التنظيمي، و ابعاد الالتزام التنظيمي) أما في المبحث الثاني أهمية الالتزام ومراحل والاهتمام به في المؤسسة فقد تناولنا (أهمية الالتزام التنظيمي، ومراحل الالتزام التنظيمي، والاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي، ونظريات الالتزام التنظيمي، و الممارسات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي)

الفصل الرابع: المؤسسة العمومية الجزائرية

تناولنا في هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول: مفهوم المؤسسة وانواعها من خلال(مفهوم المؤسسة ، مفهوم المؤسسة العمومية، أسباب انشاء المؤسسات العمومية، أنواع المؤسسات العمومية)أما المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال(التسيير الاشتراكي، الشركة الوطنية، التسيير الاشتراكي، الإصلاحات والمؤسسة العمومية، الفكر التنموي الجديد للمؤسسات العمومية)

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة عبر العناصر التالية: (الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، العينة المستعملة في الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيرا بتعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية).

الفصل السادس: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات. وقد قسم إلى خمسة عناصر أساسية جاءت على النحو التالي:

(عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة، عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى، عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية، عرض وتحليل الفرضية الثالثة، عرض نتائج الدراسة

مقدمة

ومناقشتها وفقا لـ: -عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها. -عرض ومناقشة الفرضية الثانية. -عرض ومناقشة الفرضية الثالثة). وفي الأخير قمنا بعرض أهم النتائج ومناقشتها

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

ثانياً: أهداف الدراسة:

ثالثاً: أهمية الدراسة:

رابعاً: الإشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

الفصل الأول: الاطار المنهجي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

✓ الرغبة في معرفة مدى التزام العاملين بعملهم الذاتي والجماعي والإحساس

الإيجابي إتجاه المؤسسة

✓ ومن الأسباب المهمة التي دعنتني إلى اختيار هذا الموضوع معرفتنا لميدان

البحث حيث كانت لنا عدّة زيارات سابقة، لاحظنا من خلالها عدّة ظواهر

تنظيمية ومن أهمها القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

✓ ومن الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذه الظاهرة محاولة الكشف عن

أبعادها وتقديم تصور علمي لها ومعرفة خصائصها

• الأسباب الموضوعية:

✓ التعرف على أهم التغيرات التي تحدثها القيم التنظيمية في المؤسسة

✓ التعرف على أهم القيم السائدة في الإدارة

✓ الاهتمام المتزايد بدراسة القيم التنظيمية والآثار التي تنجم عنها

✓ التعرف على مدى تأثير بعض القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي

ثانياً: أهداف الدراسة:

❖ التعرف على طبيعة القيم التنظيمية المتمثلة في (الأمانة، التعاون،

الانضباط) ومدى تطبيقها في الإدارة العمومية (المؤسسة العمومية

الاستشفائية)

- ❖ محاولة الوقوف على مختلف الظواهر الايجابية (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة العمومية الاستشفائية
- ❖ الوقوف على أهمية الالتزام التنظيمي وأبعاده
- ❖ اختبار تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية
- ❖ السعي إلى التحقق من صحة الفريضة في ما إذا كانت القيم التنظيمية هي العامل الأساسي المؤثر على الالتزام التنظيمي
- ❖ كما نهدف من وراء هذه الدراسة إلى إثراء الرصيد العلمي النظري بمختلف المصادر المراجع العلمية والكشف عن خبايا الظاهرة وأبعادها

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به القيم التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من القواعد الضمنية والمبادئ التي تحكم سلوكيات أعضاءها من الداخل والتي تتجسد بصورة جلية في الالتزام التنظيمي للأفراد وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم، إضافة أنها تفيد الباحثين والمهتمين بالقيم التنظيمية في المجال التطبيقي في الوقوف على مدى توافرها وتأثيرها على مدى التزام الأفراد اتجاه عملهم.

رابعا: الإشكالية:

في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم، والأثر الكبير للعولمة، أصبح الحفاظ على المورد البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل والمحافظة عليه من أهم انشغالات الباحثين في المجال التنظيمي، والأهم في ذلك هو كيفية تطويره ليواكب التطور الذي يحدث في الخارج، ولتحقيق النجاح يتم ذلك بربط المورد البشري بالمؤسسة ارتباطا وثيقا، بحيث تحقق له احتياجاته الضرورية، والذي يحقق له الرضا، فينعكس على فاعلية المؤسسة.

كما يلتزم الفرد بمجموعة من القوانين تضبط اداءه، ووجود منظومة من العلاقات تخلق جو من التآلف بينه وبين منظمته، ويترجم هذا في مجموعة من الافعال التنظيمية، والتي تتأثر بعدة متغيرات وهي التكنولوجيا، المركز الوظيفي ، العلاقات الرسمية والغير رسمية، و القيم التي اصبحت تشغل الباحثين السوسولوجيين والاداريين، لاختلاف تناولها من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، لذلك اضحى امر ثباتها من العوائق التي تعترض الدارسين في علم الاجتماع لأنها تتميز بالنسبية وهذا ما يبرر عدة تعريفات لها عبر المراحل الزمنية المختلفة من بينهم دوركايم الذي يؤكد دور القيم باعتبارها ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي، وهذا ما يظهر جليا في كتابه الاشكال الاولية للحياة الدينية، حيث ينظر إلى القيم على انها مقولات أساسية للدراك، ووجدان القيم والمثل هي من الوقائع الاجتماعية ، والاشياء المقدسة ما هي إلا رموز في المجتمع. بمعنى ان نسق القيم والتقييم الاخلاقي للنسق القيمي لا يمكن أن ن فصلهما عن الطبيعة الحقيقية لهذا المجتمع، لان المجتمع بكلمة واحدة هو الواقع الذي يتسامى بأعضائه وبما هو فوق عضوي¹.

كما تكشف اعمال فيبر "weber" عن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية مساهمة أخرى لعلم اجتماع القيم فقد اهتم بالقيم الدينية التي شكلت ظهور الرأسمالية الحديثة بمعنى أنه اهتم بالقيم باعتبارها عاملا ديناميكيا في التغير التاريخي والثقافي.²

و يرى العديد من الباحثين أن القيم هي مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس يتفقون عليها فيما بينهم ويتخذونها ميزانا يزنون به أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية، وهي مقياس او مستوى أو معيار نستهدفه في سلوكنا وننظر اليه على أنه مرغوب فيه او مرغوب عنه"³، إلا أن معظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أن القيم ما هي إلا مقاييس ومعايير وأحكام ومبادئ تحدد سلوك

¹ فضيل الرتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، بن مرابط، ج1، الجزائر ، 2009،

ص،ص:268،269

² نفس المرجع: ص:270.

³ فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ،عالم الكتب، مصر، ط1، 2014، ص:170

الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المؤسسة، فالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الافراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم لها دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم مما يؤثر أيضا على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله، فهي تعكس التكافل والتماسك بين أعضاء المنظمة وكأنها نظام رقابي يقرع الاجراس حين يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، فالقيم تعبر على قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

وعليه فالقيم التنظيمية تمثل مجموعة من الافكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتعمل كموجه عام لسلوكهم وتوجهه، وتعكس خصائص المنظمة بحيث تكون لهم توجهات مشتركة داخل المصالح والأقسام وتعد مؤشرات لتصرفاتهم، وهذا ما يؤثر على المؤسسة بالإيجاب ، فمن خلال وجود قيم تنظيمية مشتركة ، يعرف العاملون حقوقهم وواجباتهم والمعايير والقواعد التي عليهم الالتزام بها ، وتتنوع القيم التنظيمية منها ما هو نابع من الدين كقيمة الامانة، العدالة، ومنها ما هو نابع من المجتمع والقوانين التي تفرضها المؤسسة لتعكس هويتها كالتعاون، الانضباط، الابداع وغيرها، لتلائم الافراد وتولد لهم التزام اتجاه المنظمة وهو ما يعرف في سوسيولوجيا التنظيمات بالالتزام التنظيمي الذي اصبح محل اهتمام الباحثين في الادبيات الادارية المعاصرة حيث يمثل شعور الفرد بالمسؤولية داخل المؤسسة اذ يؤنبه ضميره اذا ما تخلى عن أية قيمة من قيمها و يمثل علاقة العضو بالجسم فإذا كان عامل الشعور راسخا في نفسية كل عامل تجد قوانين المؤسسة تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الغاية ، أن الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي فقد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسيبتات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط

لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والألمانية، لديهم مقدسا حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيئا ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظماتهم.

كما أن المؤسسة العمومية الجزائرية ميدان خصب من القيم رغم اختلافها إلا أنها تصب في قالب واحد وهو خدمة المؤسسة حيث أن المجتمع الجزائري مليء بالقيم الصحية والتي مصدرها الأساسي الدين اضافة إلى مروره بحركات واستعمارات وتمازج مع الشعوب جعل منه مجتمعا يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية ، إلا أن منهجية تطبيق هذه القيم والثقافات غير واضحة أو لم يحاول أن يفهمها العامل الجزائري ، وهي في محاولات دائمة لإصلاح الأفراد ودعمهم في العمل، فالمرحلة التي مرت بها المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال من التسيير الذاتي إلى البرامج التسييرية الجديدة ،ادت إلى تبني قيم تنظيمية تواكب التطور الحاصل ، وتحدد هوية المؤسسة الجزائرية وتحت العامل الجزائري على التمسك بها وتبنيها لتكون دافعا لاستمرار المؤسسة وتطويرها ،وتتمحور دراستنا في المؤسسة العمومية الاستشفائية لقصر الشلالة ولاية تيارت والتي تحتوي على فئات سوسيو مهنية متنوعة تؤدي وظائف مختلفة تصب في قالب واحد وهو خدمة المؤسسة وتعتبر كميدان غني بالقيم تهدف إلى خدمة المواطن بالدرجة الاولى، ولخدمة المواطن والمحافظة عليه تتبع من التزام العمال بقيم المؤسسة وتطبيقها دون عوائق لذلك سوف نحاول التطرق إلى بعض القيم التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بمعنى أن القيم الموجودة في المؤسسة تنمى في العامل ذلك الشعور الايجابي نحو المنظمة ام انها تعيق عمله وتقيد وسوف تقتصر دراستها على ثلاثة قيم نحاول ربطها بالالتزام التنظيمي الا وهي الامانة ، التعاون والانضباط ومن هنا طرحنا التساؤل التالي:

هل تؤثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية

التساؤلات الفرعية:

- (1) هل تؤثر القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية؟
- (2) هل تؤثر قيمة التعاون كقيمة تنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- (3) هل تؤدي القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط على التزام العمال اتجاه مؤسستهم؟

خامسا: الفرضيات:

ومنه تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة تأثير إلى حد ما على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية
- (2) قيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية
- (3) القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم

سادسا: تحديد المفاهيم

1. القيم:

لغة: القيمة هي الملة المستقيمة، وقوله تعالى: "وذلك الدين القيم" ، أي المستقيمة.

والقيمة ثمن الشيء بالتقويم. نقول تقاوموا فيما بينهم.¹

¹ أبي عبد الرحمان الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دون دار نشر، دون طبعة، دون مكان نشر

اصطلاحا:

القيم كما يعرفها العديد من علماء الاجتماع (مستوى أو معيار للانتقاء من بين البدائل أو
الممكنات الاجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي، في الموقف الاجتماعي)¹

2. **القيم التنظيمية:** هي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه
سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد
من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات التنظيمية لها تأثير
كبير في عملية صنع القرار.²

اجرائيا: هي القواعد والمعايير والمبادئ التي يشترك فيها الأفراد وتتبنها المؤسسة لتحقيق
أهدافها والتي بدورها تؤثر على عملهم، فكلما طبقت أدت إلى زيادة أداء الأفراد.

3. **الأمانة:**

لغة: الأمانة ضد الخيانة، وأصل الأمن: طمأنينة النفس وزوال الخوف، والأمانة مصدر
أمن بالكسر أمانة فهو أمين، ثم استعمل المصدر في الأعيان مجازاً، ف قيل الوديعة أمانة
ونحوه، والجمع أمانات، فالأمانة اسم لما يُؤمَّن عليه الإنسان، نحو قوله تعالى (وَتَحُونُوا
أَمَانَتِكُمْ)³

أي: ما ائتمنتم عليه، وقوله (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ)⁴

اصطلاحا:

الأمانة: هي كلُّ حقٍّ لزمك أدائه وحفظه.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة ، ارتقاء القيم ، دون دار نشر ، دون طبعة ، دون مكان نشر ، 1992، ص27

² سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، القاهرة-مصر، سنة

1994م، ص151

³ سورة الانفال، الآية 27

⁴ سورة الأحزاب:، الآية 72.

وقيل هي: (التَّعَفُّفُ عَمَّا يَتَصَرَّفُ الْإِنْسَانُ فِيهِ مِنْ مَالٍ وَغَيْرِهِ، وَمَا يُوثِقُ بِهِ عَلَيْهِ مِنَ الْأَعْرَاضِ وَالْحَرَمِ مَعَ الْقُدْرَةِ عَلَيْهِ، وَرَدُّ مَا يَسْتَوْدَعُ إِلَى مَوَدَعِهِ) وقال الكفوي: (كُلُّ مَا افْتَرَضَ عَلَى الْعِبَادِ فَهُوَ أَمَانَةٌ، كَصَلَاةٍ وَزَكَاةٍ وَصِيَامٍ وَأَدَاءِ دَيْنٍ، وَأَوْكُذْهَا الْوَدَائِعُ، وَأَوْكُذُ الْوَدَائِعِ كَتَمِ الْأَسْرَارِ)¹

اجرائيا: يتعلق هذا المفهوم بالجانب الديني وهو العمل بتقاني والمحافظة على المؤسسة وعدم الاسراف واستخدام أغراض المؤسسة لأشياء شخصية، اضافة إلى انجاز الاعمال الموكل بتقاني.

4. التعاون: لغة: صدر التعاون، يجمع بينهم التعاون: المؤازرة، التآزر، المساعدة التعاون الوطني أظهروا روح التعاون.

التعاون (في علم الاقتصاد): مذهب اقتصادي شعاره:الفرد للجماعة والجماعة للفرد، ومظهره تكوين جماعات للقيام بعمل مشترك لمصلحة الأعضاء والاستغناء عن الوسيط²

اصطلاحا:

التعاون من المعطيات الاجتماعية المهمة في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد بشكل سليم ومفهومه العام" هو العمل سويا بغية تحقيق غايات عامة مشتركة"³

اجرائيا: وهو تعاون الافراد فيما بينهم من خلال انجاز مشروع او العمل مكان الزميل في حالة غيابه لتغطية النقص، أو مساعدة الزملاء في انجاز مهمة في الوقت المحدد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد معا.

5. الانضباط: اصطلاحا: هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين، وينظم العمل واجراءاته وقواعده وبمقاييسه وبمواصفاته، إلى جانب التمسك

¹<http://www.lakii.com/> 07-01-2016 21:33

² <http://www.almaany.com/> 07-01-2016 21:39

³ <http://www.acofps.com/> 07-01-2016 21:48

6. الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه

وأصبحت تتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه.¹

اجرائيا: نعني بالانضباط هو احترام الموظف لقواعد وقوانين المؤسسة واعتبارها قيمة يجب التحلي بها لضمان البقاء والاستمرار بها وتحقيق أهدافها.

7. الالتزام التنظيمي:

اصطلاحا: ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.²

اجرائيا: هو شعور الفرد أن المؤسسة التي يعمل فيها بمواردها المادية والبشرية جزء لا يتجزأ من حياته المهنية والاجتماعية وان ما تتعرض له المؤسسة من نجاح أو فشل مسؤول عنه.

(7) المؤسسة:

اصطلاحا: يعرفها olivier Meier بأنها "بنية اقتصادية، اجتماعية_ ثقافية، قانونيا مستقلة، تحتوي على مجموعة من الافراد، الذين يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة، لتقديم سلع وخدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة (السوق). فيمكن

¹ حاج عمر براهيم، دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015_2016، ص 71.

² أحمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، ص 49 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkor>

اعتبارها كعون اقتصادي، كيان اجتماعي (البعد الثقافي والعلائقي)، وواقع سياسي كمكان للتبادلات والتفاوض والمواجهة".¹

اجرائيا: المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة ذات طابع خدماتي صحي تهتم بالموظف والمواطن.

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الدراسات التي يستلهم منها الباحث أفكارا جديدة، كما أنها تساعده في تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون من قبل، وسوف نحاول في دراستنا تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية وأخرى متعلقة بالالتزام التنظيمي لأننا لم نصادف دراسة سابقة مطابقة لدراستنا لحد الآن بذلك كل الدراسات السابقة التي سوف نتطرق إليها هي دراسات مشابهة تناولت إحدى متغيرات الدراسة

(1) دراسات متعلقة بمتغير القيم التنظيمية: الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة للباحث عاطف جابر طه عبد الرحيم، اثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين) جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا قسم إدارة أعمال، دون سنة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة

انطلقت دراسته من مجموعة من سؤال رئيسي: وهو ما درجة توافق القيم التنظيمية للمديرين، وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات

¹ بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2013_2014، ص:32.

وتساؤلات فرعية:

- 1) ما درجة توافق القيم التنظيمية (الدينية، الفكرية، والتعليمية والاجتماعية، الإقتصادية، الوطنية، الأخلاقية، الجمالية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة؟
 - 2) ما درجة تأثير القيم التنظيمية (الدينية، الفكرية، والتعليمية والاجتماعية، الإقتصادية، الوطنية، الأخلاقية، الجمالية) على التوافق التنظيمي وقيم العمل لدى المديرين في هذه الشركات؟
 - 3) هل توجد فروف ذات دلالة احصائية في استجابات المديرين في هذه الشركات حول ادراك توفيق القيم التنظيمية، وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل؟
 - 4) هل توجد فروف ذات دلالة احصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات بين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين ومدى تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل؟
 - 5) ما التصور المقترح لتنمية مجموعة القيم التنظيمية للمديرين في الشركات محل التطبيق في ضوء نتائج الدراسة؟
- استخدم الباحث التحليل العاملي وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تبسيط الارتباطات وقد اعتمد على 41 متغير أساسي وقد اظهرت نتائج الدراسة النتائج التالية:
- ان ترتيب القيم الإدارية للمديرين هي: القيم الانسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية ، قيم المشاركة.
- **الدراسة الثانية:** دراسة للباحث خلد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين للخدمات الطبية وقد اعتمد الباحث على التساؤلات التالية:

- (1) ماهي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- (2) ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- (3) هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين متغيرات الشخصية؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعينة عشوائية طبقية تتكون من العاملين المدنيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- (2) تصنف كفاءة الاداء بشكل عام بالمرتفع.
- (3) اتضح ان هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- (4) اتضح ان هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء القانون والنظام، التنافس، القوة ، الدفاع الكافية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد. أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة احصائية على كفاءة الأداء.

الدراسات المحلية:

- الدراسة الاولى: دراسة للباحث المداني حجاج، القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثلجي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكرة، 2014_2015.

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين طبيعة القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي لإداريي جامعة عمار ثليجي وقد تمحورت الدراسة حول تساؤلين:

❖ هل فكرة التعاون يمكنها ان تحقق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية

❖ هل تساعد العدالة التنظيمية الاداريين بالمؤسسة على استقرارهم في وظائفهم

وانبثقت عنها الفرضيات التالية:

❖ قيمة التعاون يمكنها ان تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

الجامعية العدالة التنظيمية تساعد الاداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم

في وظائفهم

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتقنية الاستمارة، وقد استخدم اسلوب العينة

الطبقية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ان تفضيل العمل ضمن فرق اسلوب يفضله الجميع ذكورا واناثا فطبيعة

المجتمع الجزائري تشجع العمل الجماعي والتعاون،

✓ ان المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تاثير كبير على الاستقرار

في وظيفته.

(2) دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي: الدراسات العربية:

الدراسة الاولى: دراسة للباحث خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام

التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و بالالتزام التنظيمي ، فالمناخ

التنظيمي يعتبر من اهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات لأثره المباشر على مستوى

أداء ورضا العاملين، ومن ثم على مستوى سلوكهم وأدائهم وولائهم والتزامهم في الإدارة

العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في البحرين

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي :ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في

كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة والمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ وتفرعت إلى تساؤلات فرعية:

(1) ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

(2) ما مستوى المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

(3) هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والعاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

(4) هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: (الرتبة العسكرية، الوظيفية، العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة) بين أفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والعاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

(5) ما العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ثم حساب معامل الارتباط الخطي سبيرمان بين أبعاد طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

استخدم لباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب المسح الشامل، استخدم الاستبانة، واستخلص النتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%). مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ وطبيعة الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

الدراسات المحلية:

• الدراسة الأولى: دراسة للباحثة عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمية واعتمدت الباحثة على التساؤلات التالية:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)

وانبثقت عنها فرضيات:

- هناك علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)

- هناك علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) - هناك علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الاستمارة، توصلت إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير التعليمي
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الفئة المهنية
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير الأقدمية

الدراسة الثانية: دراسة للباحثة زوليخة بومدين، أسلوب العمل بالفرق وأثره على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، 2013_2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب العمل بالفرق وأثره على الالتزام التنظيمي، في اطار الثقافة التنظيمية، انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

هل يمكن تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال تأثير العمل الجماعي على الالتزام الأدبي لدى عمال المؤسسة الجزائرية؟

(1) هل يمكن تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال تأثير أداء فرق العمل على الالتزام المعياري لدى عمال المؤسسة الجزائرية؟

(2) هل يمكن تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال تأثير رضا فريق العمل على الالتزام المستمر لعمال المؤسسة الجزائرية؟
وانبثقت الفرضيات التالية:

(1) يتحدد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال تأثير مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات على اكتساب المهارات بالمؤسسة الجزائرية

(2) يتحدد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال تأثير معرفة فريق العمل بمتطلبات الوظيفة على تبنيه لقيم المؤسسة الجزائرية

(3) يتأثر مستوى الثقافة التنظيمية من خلال إتاحة الحرية في العمل لأعضاء الفريق التي تؤثر على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الريج من أجل مصالح المؤسسة الجزائرية

استخدمت الباحثة المنهج الاحصائي الوصفي، وتقنية المقابلة الشخصية والاستمارة، الملاحظة.

وقد تحصلت على النتائج الاتية:

مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة الحماية المدنية لا يتأثر من خلال العلاقة بين مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات وتنوع مهاراتهم.

❖ يمكن تحديد ثقافة المنظمة من خلال العلاقة بين معرفة فريق العمل لمتطلبات الوظيفة وتبني قيم المؤسسة. مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة الحماية المدنية يتأثر بالعلاقة بين إتاحة الحرية في العمل لأعضاء الفريق، وتنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو الربح من أجل مصالح المؤسسة.

دراسة متعلقة بعلاقة القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي:

حمادات، محمد حسن دراسة بعنوان " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس" الاردن، 2006م

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين.

وكان من نتائج الدراسة أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازليا ابتداء بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي فلقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها ، أما المديرين فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي

لدى المديرين والمعلمين ، وكان من توصيات الدراسة الإشارة إلى أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير تدعم من لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل التربوي.

التعليق: بعد استعراض الدراسات السابقة المبدئية للدراسة البالغ عددها (07) اعتمدنا تقسيمها إلى قسمين دراسات متعلقة بالقيم التنظيمية ودراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي بحيث لم نصادف أثناء بحثنا عن الدراسات السابقة أي دراسة مطابقة لدراستنا حالياً وتوصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في الجانب النظري

_تتفق دراستنا مع دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الاداء في الجانب الميداني للدراسة وهو المجال الطبي بحيث مجال دراستنا المؤسسة العمومية الاستشفائية

_تتفق دراستنا مع دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي في تناول قيمة التعاون

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة تناول المتغير المستقل فبعض الدراسات تناولت قيم كثيرة وأخرى حافظت على المتغير في حين في دراستنا نتناول المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد

- تختلف دراستنا عن أغلب الدراسات السابقة في المجال المكاني لأن أغلب الدراسات تناولت الموضوع في الجانب الاداري، في حين أن في دراستنا نركز على الجانب الاداري والتنظيمي للمؤسسة العمومية

- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في استخدام العينة فأغلبهم استخدم العينة العشوائية في حين سوف نستخدم العينة الطبقية.

خلاصة الفصل:

بعد التعرض لموضوع الدراسة والاحاطة بجميع جوانبه لفهمه، من أسباب اختيار الموضوع واهميته مرورا بتحديد الإشكالية وعرض الفرضيات، سنستعرض في الفصول الالية متغيرات الدراسة، وذلك تعريف لهم من ناحية التعريف التطور التاريخي مصارها، أنواعها لفهم أوضح وأعمق للدراسة.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

ثانياً: خصائص القيم التنظيمية

ثالثاً: مصادر القيم التنظيمية

رابعاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

خامساً: أهمية القيم التنظيمية

سادساً: شروط ومستويات القيم التنظيمية

المبحث الثاني: تصنيف القيم التنظيمية وتأثيرها في المنظمة

أولاً: تصنيف القيم التنظيمية

ثانياً: أدوات بناء القيم التنظيمية

ثالثاً: القيم التنظيمية في المؤسسة

رابعاً: تأثير القيم التنظيمية على العاملين

خامساً: التفاعل بين القيم الفردية والقيم التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيم في الآونة الأخيرة باهتمام كبيرا من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، فالقيم من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراستها، لذلك فان معرفة القيم داخل المؤسسات دور كبير في فهم السلوك وتوجيهه، ولذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح القيم من حيث مفهومها وعرض اهم خصائصها ومصادرها إضافة إلى مراحل تطورها وصولا على القيم في المؤسسة وتأثيرها على العاملين وتفاعل القيم الفردية والتنظيمية ن وبالتالي فان الفصل سيتناول العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية القيم التنظيمية

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية **Organizational values**:

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية نتطرق إلى القيم بصفة عامة

هي تلك الروابط الوجدانية والشخصية التي تربط بين الشخص وموضوعات الاهتمام، ولذا تشكل القيمة مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد بحيث تقف الأخيرة كأطر مرجعية يستند إليها الفرد في اختياراته واحكامه المختلفة.

القيم: هي التزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل، فاحتضان قيم معينة بواسطة الافراد انما يعني بالنسبة لهم أو بالنسبة للآخرين (توقعا) ممارسة لأنشطة سلوكية معينة تتسق وما هو مفترض لديهم من قيم.¹

تمثل القيم التنظيمية حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الاعمال وتشكل جزءا اساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الاساسية لبيئة عمل المنظمة، وأصلا لازما من أصول المنظمة، والذي يبني خلال فترات زمنية طويلة، ويحتاج إلى جهود عظيمة، وغالبا ما يصعب صياغة القيم التنظيمية على شكل كلمات، ويعبر عن قيم المنظمة بـ dna لأنها تعطيها شخصية مميزة مختلفة عن المنظمات الاخرى، وقد تعددت تعاريف القيم التنظيمية، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- هي مجموعة المفاهيم، والمعايير التي تحكم سلوك الفرد، أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب، وما هو جيد وسيئ.
- هي نظام من المعايير يربط بين أعضاء المنظمة وأماكنهم البيئية.

¹ بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 2015، ص: 189

- هي مجموعة من المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، ويرتبط بها السلوك التنظيمي.¹

ثانيا: خصائص القيم التنظيمية:

- نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات اعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة اخرى.
- صعوبة الدراسة: دراسة علمية بسبب تعقدها.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم التنظيمية على غيرها.
- تؤثر على الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الافراد داخل التنظيم.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.²

ثالثا: مصادر القيم التنظيمية:

تعددت مصادر القيم لدى الفرد حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها، وبوجه عام من أهم هذه المصادر:³

القيم مردها إلى الاطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد فهي من صنع المجتمع وحاجات الأفراد

1. القيم أساسها العادات والخبرة الهادفة.

2. الممارسات هي ينبوع بناء القيم

¹ ميا، ابراهيم، سليطين : تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الادارة

الاستراتيجية"، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد03، 2011، صص:129،128

² بلقاسم سلاطنية، اسماء بن تركي وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة(مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر

والتوزيع،الجزائر،ط1، 2013،ص:56

3. اختلاف متطلبات الحياة وحاجات الأفراد صاحبها اهتزاز في القيم والاتجاهات القديمة واستبدلت بمفاهيم وقيم جديدة فما كان خطأ في الماضي أصبح مقبولاً الآن، وما كان غير مرغوب فيه أو غير معقول في زمن ما أصبح مقبولاً الآن وهكذا.
4. التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها العالم اليوم، والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية ووسائلها ذات التطور المذهل - بث مباشر، كمبيوتر، صحف، مجلات، صوت مذياع عبر القارات، إعلانات تجارية... الخ - أدت إلى تحول في القيم والاتجاهات والانماط السلوكية .
5. الدين: أغلب المجتمعات تنظر إلى القيم الروحية النابعة من الدين على انها نبراس الهداية وأساس سعادة البشرية لذلك لا بد أن يتم سلوك الشخص - سواء بمفرده، عضو في جماعة أو تنظيم رسمي - في اطار هذه القيم الدينية.
6. المجتمع: لكل مجتمع خصائص، ملامح ومكونات تميزه عن غيره من المجتمعات. تمثل هذه السمات أحد مصادر القيم الرئيسية لأفراده.
7. الأسرة: تمثل الأسرة اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد. فالشخص ينمو داخل إطار أسرته ومنها يتعلم الصح والخطأ والمقبول والمرفوض وما يجب عمله وما ينبغي اجتنابه إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في قيم الفرد.¹
8. جماعة العمل: على الرغم من أهمية المصدر الديني والاجتماعي في بناء القيم التنظيمية لدى الفرد. إلا ان جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل تنظيم ما دور مهم جدا في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة خاصة بهذا التنظيم.
- فأفراد التنظيم باعتبار انهم يشكلون فيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضاؤه فيما بينهم. تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة، انطلاقاً من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه وأهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون اليه، والذي لا يمكن نفيه كمصدر من مصادر القيم التنظيمية.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، ص:100.

فالأفراد أعضاء تنظيم ما وبمرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم والتي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، وتأخذ نوعاً من الالتزام على أعضاء التنظيم، فالفرد الذي يبتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الأفراد الآخرين وعدم التعامل معه إلا في الضرورة مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم.¹

رابعاً: مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد عرف الفكر الإداري والتنظيمي مراحل تاريخية أثناء تطورها إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن، وقد عرف عدة نظريات وتوجهات من إدارة علمية بقيادة فريدريك تايلور إلى العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو إلى نظريات X و Y وتوجهها الإنساني مع دوجلاس ماكريجوريغور وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة، وهذه المراحل ليست بمنأى عن القيم التنظيمية بل هي في صلبها وهي المتغير الأساسي في هذه المراحل، إذ أن الفكر الإداري ارتبط عبر تاريخه بفكر وقيم المدراء في مرحلة ما من خلال اعتماد قيم تنظيمية معينة تتطابق مع فكرهم التنظيمي في تلك الفترة، لذلك حدد كل من ديف فرانسيس ومايك وكوك سبعة مراحل أساسية في تطور القيم التنظيمية وفي تبلورها ضمن الفكر التنظيمي الإداري، تمثلت المرحلة الأولى في المرحلة العقلانية والعلمية إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل ومدى فوائده داخل التنظيم، المرحلة الثانية وهي المرحلة العاطفية الإنسانية إذ ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم، المرحلة الثالثة وهي المواجهة إذ اهتمت بقيمة الدفاع عن التنظيم، المرحلة الرابعة وهي الاجماع في الرأي من خلال التركيز على القيم السياسية للمنظمات، المرحلة الرابعة تمثلت في التنظيم والتوازن الفردي من خلال الاهتمام بقيمة الانجاز، والرحلة السادسة تمثلت في الإمكانيات من خلال التركيز على قيمة إمكانية تطور الأفراد داخل التنظيم، أما المرحلة السابعة الأخيرة

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط2003، ص:4، ص:160.

تمثلت في الواقعية من خلال التركيز على قيمة بذل الجهد والعمل من أجل تحقيق الأهداف.

وسنفضل فيها اعتماداً على:

✓ **المرحلة الأولى التفكير العقلاني:** سادت في هذه المرحلة التفكير العلمي الإداري،

وكان النظرة تجاه الفرد العامل نظرة الآلة، وكان التحفيز في نظر المدراء يتمثل في المكاسب المادية، كما أن القيم التنظيمية لم تكن واضحة تماماً إلى مع التحليل للتنظيم الذي قدمه ماكس فيبر صاحب التوجه البيروقراطي، إذ كانت النظرة للتنظيم متمثلة في الآلات البشرية والاجراءات البيروقراطية التي يتم تصميمها للتأدية مهام بصفة روتينية لا أكثر، وفي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نوح الأداء والعمل المنظم والمخطط بعناية، والاهتمام طرق أنجاز العمل والتوقيت وتحسين كمية الانتاج والاهتمام بالتدريب، وكلها قيم تبلورت ضمن فكر الإدارة العلمية مع فريدريك تايلور من خلال مساهماته في دراسة العمل وفي النظرة الميكانيكية للأداء وللعامل.

✓ **المرحلة الثانية العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه المرحلة بسبب القيم التنظيمية التي

انتجتها الادارة العلمية سابقاً اذ كونت النظرة الميكانيكية للعمال وللتنظيم والمصنع روتينياً وملل لدى هذه الفئة، مما أدى الى ظهور دراسات مصنع هاوثورن والذي غير هذه النظرة الى قيم تنظيمية إنسانية بينت دور الأحاسيس والاتجاهات والجانب العلائقي للموظفين وأهميته في التنظيم،

✓ **المرحلة الثالثة المواجهة والدفاع عن التنظيم:** بعد الحرب العالمية الثانية حصل تغيير

جذري في هيكل القوى داخل التنظيمات إذ بدء ظهور النقابات والاتحادات المهنية التي تدافع عن حقوق الموظفين، وقابل ذلك استجابة من المنظمات من خلال تغيير قيمها التنظيمية التي فرضها الحراك النقابي القوي من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراريته من خلال احتواء هذه النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات بما يحافظ على التنظيم.

✓ **المرحلة الرابعة نظرية X و Y:** سنة 1960 نشر دوجلاس ماك جريجور Douglas

Gregor Mc كتاباً بعنوان الانساني للمنظمات والذي أثر بشكل كبير في الفكر الإداري وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات، إذ قسم قيم ومعتقدات المدراء في تلك الفترة الى النظرية X والتي تعتمد على قيم تتمثل في أن الموظف مخادع وكسول بطبعه وتحرك دوافعه مصالحهم الشخصية فقط، لذا فهم يحتاجون الى نمط اشرافي متسلط وتحفيز مادي، أما النظرية Y والتي تعتمد على قيم تتمثل في أن الموظف طيب بطبعه وإيجابي وجدير بثقة المدراء. وتمثل تفسير ماك جريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواءً الايجابي أو السلبي تبعاً للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، إذ ان الموظف سيكون سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي، وسيكون إيجابي اذا عومل بالثقة واشرك في القرار، أي أن القيم السائدة في ذلك الوقت باختلافها ليست قطعية.

✓ **المرحلة الخامسة الإدارة بالأهداف:** إن النظرة التي قدمها ماك جريغور ساهمت في ظهور مرحلة جديدة للقيم التنظيمية، إذ أصبح المدراء يرون بأن المرحلة تقتضي أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة، بحيث تتلاءم حاجات المنظمة مع حاجات الفرد، وتصبح الأهداف الانتاجية شاملة للتنظيم ككل، ورغم ايجابية هذه القيم الى أنها ساهمت في ظهور البيروقراطية والاجراءات الطويلة.

✓ **المرحلة السادسة الإثراء الوظيفي:** إن المظاهر السلبية التي أدت لها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة وتطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال اضافة معتقدات جديدة للفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع، وقد كان لفراد هيرتزبرغ Hertzberg Fred أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه والتي حثت على أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيدة ونمط الاشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الايجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال

✓ الاثراء الوظيفي، ورغم ايجابيات هذه النظرة الى انا المدراء واجهوا صعوبة في تحقيق ذلك تمثلت في صعوبة عملية الاثراء في حد ذاتها.

✓ **المرحلة السابعة الواقعية:** وتمثلت هذه المرحلة في بداية الثمانينات وقد استمرت الى وقتنا الحالي، إذ في بداياتها بدأ الفكر الإداري يرجع الى القيم الأساسية التنظيمية منذ العهد الفيكتوري خاصة في بريطانيا وبمساهمة الحكومة البريطانية سنة 1979 والمتمثلة في خوض معارك القوة والنفوذ ضد النقابات والاتحادات العمالية بطريقة مدروسة لكسب المعرك، وتشجيع القوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية، وظهور محاولات لجعل المنظمات الاقتصادية ديموقراطية ثم العمل بالنقيض، وهذا ما أدى الى تناقص ملكية الدول للمنظمات وانتشرت هذه القيم عبر دول العالم من اليابان وأستراليا وفرنسا، بريطانيا، عدة بلدان أخرى، وأصبحت القيم التنظيمية مزيجاً من المراحل السابقة.¹

خامسا: أهمية القيم التنظيمية:

ان القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فان المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، اذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير من خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي انها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منها، ان وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة، فالمنظمات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل على عكس تلك القيم في

¹ عبد المجيد بكاي : **التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر**،

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة عنابة،

2016، 2015، صص: 217214

تصميم التنظيم الرسمي، كما ان هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الاهداف التي تركز عليها المنظمة التي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً، كما أن القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دوراً ضرورياً في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، اذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو الفكرة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير، وإذا كان العميل هو القيمة المهمة فان هذا قد يدفع الافراد للعمل في قسم المبيعات، اضافة لذلك فإن القيم المشتركة تلعب دوراً في الاتصال مع العالم الخارجي.

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على ادائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، اضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من اضافة صفة التكامل والتماسك على اعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الاهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ويعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي ايجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيماً مختارة، وبعد ايجاد هذه القيم لابد المنظمة أن تعمل على صيانتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة.¹

سادساً: شروط ومستويات القيم التنظيمية:

شروط القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر، منها ما اوضحه فرانسيس وودكوك كما يلي:

¹ عبد الله عقله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، دون طبعة، 2009، ص،ص:46-48

- ✓ تختار من بين بدائل عدة.
- ✓ تكون متسقة فيما بينها.
- ✓ تكون محدودة العدد.
- ✓ تكون عملية.
- ✓ تعزز الأداء.
- ✓ تكون جذابة وتدعو إلى الفخر.
- ✓ تكون قابلة للتوصيل.
- ✓ تدون حتى يتم الالتزام بها.

مستويات القيم التنظيمية:

أشار العدلوني إلى أن للقيم التنظيمية أربعة مستويات هي:

1. القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم
2. القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها
3. القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية، والقيم الأساسية السابقة: مثل الفعالية، والكفاءة، والانتاجية، والمسؤولية والالتزام.
4. القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة، وتتمثل هذه القيم في التجديد، وتطوير الأداء، والانجاز، والتعلم الدائم.¹

المبحث الثاني: تصنيف القيم التنظيمية وتأثيرها في المنظمة

أولاً: تصنيف القيم التنظيمية:

(1) تصنيف فرانسيس وودكوك: حسب فرانسيس وودكوك فان القيم التنظيمية تصنف

إلى إثني عشر قيمة قسمها إلى أربع مجموعات:

- ادارة الادارة: وتتضمن قيمة القوة والصفوة والمكافاة
- ادارة المهمة: وتضم قيمة الفعالية والكفاءة والاقتصاد

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم: أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس، العدد الثالث والثلاثون، 2014، صص: 310، 311

- إدارة البيئة: وتضم قيم استثمار الفرص والتنافس والدفاع.
- إدارة العلاقات: وتضم قيم القانون وفرق العمل والعدل
القيم التي تناولها هذان الباحثان فرانسيس وودكوك هي:

أ- **القوة:** إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

ب- **الصفوة:** تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

ج- **المكافأة:** إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

د- **الفاعلية:** تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم

البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

هـ - **الكفاءة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

و - **العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

ز - **فرق العمل:** تتجزأ الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

ح- القانون والنظام: تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين.¹

(2) تصنيف سوبر: وضع القيم في شكل مقياس يقيس درجة تمثل القيم لدى الفرد كما

يلي:

- ✓ القيم الابتكارية: (محبّة الغير) ترتبط بالعمل الذي يمكن الشخص من المساهمة في رفاهية الآخرين والخدمة الاجتماعية.
- ✓ القيم الابداعية: تشير إلى العمل الذي يسمح باختراع أشياء جديدة، تصميم انتاج جديد، تطوير أفكار جديدة.
- ✓ قيم المثبرات العقلية: تشير إلى العمل الذي يتيح الفرصة إلى التفكير المستقل، تعلم كيف ولماذا تعمل هذه الأشياء.
- ✓ قيم الاستقلالية: العمل بطريقة الشخص الخاصة والسرعة التي يريدها.
- ✓ قيمة المكانة الاجتماعية: ترتبط بالعمل الذي يمنح الملتحق به التقدير والاحترام من الآخرين.
- ✓ قيمة الانجاز: اتمام العمل، الوصول إلى الهدف، الوصول إلى نتائج ملموسة.
- ✓ قيمة الادارة: ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص بوضع الخطط اللازمة لقيام الآخرين بهذا العمل.
- ✓ القيمة الاقتصادية: ترتبط بالعمل الذي يتيح أجورا جيدة.
- ✓ قيمة الطمأنينة: ترتبط بالعمل الذي يزود الشخص بالأمن للحصول على الوظيفة حتى في الأوقات الصعبة.
- ✓ قيمة الظروف المحيطة: ترتبط بالعمل الذي يتم تحت ظروف جيدة.

¹ فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك، (ترجمة عبد الرحمن هيجان): القيم التنظيمية. معهد الإدارة العامة. الرياض،

- ✓ **قيمة العلاقات الاشرافية:** ترتبط بالعمل الذي يتم تحت اشراف عادل وكذلك بالشخص الذي سيعمل معه الفرد.
- ✓ **قيمة المشاركة:** ترتبط بالعمل الذي يجعل الشخص على اتصال بمن يحب من العمال الآخرين.
- ✓ **قيمة طريقة الحياة:** ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص بأن يعيش الحياة التي يختارها، ولأن يكون لطيفا مع الاشخاص الآخرين.
- ✓ **قيمة التنوع (الاختلاف):** ترتبط بالعمل الذي يعطي فرصة لعمل انماط مختلفة من الوظائف.¹

(3) تصنيف Quinn `Rohrbauagh للقيم:

- قيم الهدف الرشيد: وتمثل قيم التخطيط والانتاجية
- قيم العلاقات الانسانية وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية
- قيم النظام المفتوح: وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد.
- قيم العمليات الداخلية: وتشمل قيم ادارة المعلومات والضبط.²
- (4) **تصنيف جوردن للقيم:** صنف القيم إلى خمسة أنواع هي
- **قيم الدعم والتقدير:** وتعني احترام وتقدير كرامة الانسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه.
- **قيم الامتثال:** وتعني الاحترام الذي يبديه اعضاء التنظيم للقوانين والانظمة والتعليمات.
- **قيم الاستقلالية:** وتتمثل هذه القيمة بدرجة الحرية في العمل والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية.
- **قيم الخيرية:** وتعني اقامة علاقات انسانية جدية مع الآخرين.

¹ وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، دار الكتاب الثقافي، الأردن، ط1، 2014، صص:103،104.

² رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس التنظيمي، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، غزة، 2013، ص:19.

- **قيم القيادة:** وتتمثل بمدى الاستعداد والقدرة على اقناع الآخرين وجعلهم يتبعون الآخرين.¹
فيما طرح الهيئي تصنيفا للقيم كما يأتي:
- القيم الفردية:** وهي اعتقاد ثابت نسبيا على أنها أنماط محددة السلوك والاهداف ذات الغاية المفضلة شخصا وتتضمن:
- ✓ **قيم العمل:** وتركز على أهمية العمل الذي يقوم به الفرد ومدى اخلاصه لهذا العمل.
- ✓ **قيم الطموح والثقة بالنفس:** وتركز على مقدرة الفرد على القيام بأعماله ودرجة طموحه ومدى ثقته بنفسه في مواجهة أي امر يتعلق بوظيفته.
- ✓ **قيم التطوير والتغيير:** وهي التي تشجع الفرد على القيام بتطوير واحداث تغييرات ايجابية على العمل من خلال الابتكار.
- وعلى ذلك يمكن اعتبار القيم الفردية مفهوم ضمني أو صريح، ميزة من ميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب ويؤثر على اختيار أنماط ووسائل العمل وهي تقوم مقام المعايير في توجيه السلوك لتحقيق عدة اهداف.
- **القيم التنظيمية:** وهي خصائص ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها فهي أساس ومعيار لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق اهداف المنظمة وتتضمن:
- ✓ **قيم الانضباط:** وتركز على سلوك الانضباط في العمل والوجود في المكان والزمان المناسبين والهدف منها الالتزام بقواعد السلوك المهني.
- ✓ **قيم الحرية:** وتركز على إعطاء الحرية المتاحة لأعضاء المنظمة من دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم فالمنظمات تعتمد على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات والاهتمام بالوسائل الرسمية وتؤكد على ماتنص عليه التعليمات بل تعطي دعما قويا لهذه التعليمات.

¹ نفس المرجع، ص20.

وعليه فان القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك فهي أساسية في تحفيز السلوك ووضع القرارات. وكما ان للفرد قيما فكذلك للتنظيم، وان كلا منهما، الفرد والتنظيم، يحاول التأثير في قيم الآخر، أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية، واذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفع مستوى الرضا للأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق اهداف المنظمة.¹

ثانيا: أدوات بناء القيم التنظيمية:

تترجم ابعاد القيم في عدد من الجوانب أهمها:

1. رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة التي تقيس ماذا تفعل المنظمة وماهي عقيدتها التي تؤمن بها.
2. مبادئ المنظمة: والتي تجيب عن الأسئلة التالية: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟ فقد يكون التركيز على العملاء أو الموظفين أو حملة الأسهم.
3. أدوات تحقيق مبادئ المنظمة: فقد يتم تحقيق المبادئ عن طريق فرق العمل أو التميز أو الجودة أو التميز في الأعمال.
4. استراتيجية المنظمة في خدمة الأطراف المعنية: فقد تكون احدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف²

ثالثا: القيم التنظيمية في المؤسسة:

يتميز كلا من كاتز وكاهن بين مجموعتين من القيم في المنظمات (القيم الاخلاقية والقيم النفعية" البراغماتية").

¹ شهيناز فاضل أحمد: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008، ص:ص: 104،105.

² سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الاعمال العصرية، دار النهضة العربية، 2004، ص:ص: 60.

ومما يجب التأكيد عليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين _حسب نوع المنظمة_ على مجمل العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد وجماعات العمل مما يؤثر على الجو العام الذي يسود في المنظمة، والذي يتحدد على اساسه انماط السلوك بصفة شبه مقننة ومتعارف عليها، ويضرب الباحثان مثلا للقيم الأخلاقية بالولاء أي الشعور بالانتماء لجماعة أو نقابة مثلا والدفاع عن مبادئها وأهدافها والامتثال لأوامرها والانصياع لخططها والتزاماتها وتعهداتها وان استدعى ذلك الجهد والتضحية وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها والحفاظ على كيانها وتعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجما على المنظمة نفسها، أما القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على اساس تجاري بحت دون افساح المجال لتدخل القيم الاخلاقية التي قد تكبح المنفعة الخاصة ، وكمثال للقيم النفعية في المنظمة ما يحدث في المؤسسات الرأسمالية التي تطرد في بعض الاحوال مجموعة من العمال بهدف الحفاظ على فعالية المنظمة واستمرار نشاطها وعدم تعريضها للخسارة والافلاس، أي أن القيم النفعية ترتبط عادة بالمنطق الاقتصادي المجرد من القيم الأخلاقية.¹

كما يمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في اربعة انساق من القيم في صور زوجين متناقضين: القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة والقيم المحلية مقابل القيم المستوردة

أ- **القيم الموروثة والحديثة**: تعتبر القيم التقليدية والموروثة مجموعة من العوامل التي يمكن تحديد اهمها فيما يلي:

- **القيم التاريخية**: إن التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت ضغوط مختلفة لأزمنة طويلة، مما أدى إلى تكوين أفكار معينة واتجاهات محددة.
- **القيم الدينية**: وهي ذات أثر قوي في نفوس الافراد وتطبع آراءهم وسلوكاتهم بقيم أخلاقية متميزة.

¹ عثمان قدور: **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي**، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة فسنطينة، 2009.2008، ص:43.

• **القيم الثقافية:** تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من تاريخ ودين وسياسة، نتيجة استقرارها وتفاعلها على مختلف العناصر المحيطة إلى جانب القيم التقليدية الموروثة هناك قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة للتفاعل والتجديد الحضاريين، كما أنها معاصرة لواقع الفرد وانشغالاته، ويمكن حصرها فيما يلي:

- **القيم السياسية:** وهي القيم التي يهدف الساسة إلى تشجيعها وترسيخها في المجتمع وهي مرتبطة بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم، فهناك احزاب محافظة واخرى عمالية وثالثة للبيئة، وغيرها من الأحزاب ذات الاتجاهات المختلفة والتي تشرك بصلاتها على اتجاهات الافراد وتصوراتهم.
- **القيم الاقتصادية:** والتي تحدد بالسياسة الاقتصادية من تجارة وصناعة وطبيعة الخدمات السائدة، وهو ما يؤثر على قيم الفرد وسلوكاته المهنية والاقتصادية
- **القيم الاجتماعية:** وهي القيم السائدة في المجتمع، وهي خلاصة القيم المتواجدة والتي تصبح عامة وشائعة في المجتمع.¹

القيم المحلية والقيم الدخيلة:

هناك اختلافات وصراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنبا لجنب في تنظيم واحد، وتتمثل في القيم المحلية والقيم الدخيلة.

فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية في بيئة معينة وتطورها محليا، تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته.

أما القيم الدخيلة فتكون قد ظهرت وتطورت في أوساط حضارية أجنبية، شرقية أو غربية، بقيمها وانشغالاتها وأهدافها. تنتقل إلى مجتمع آخر رغم اختلاف البيئتين

¹ عادل غزالي: اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير تنمية موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006.2007، ص،ص:99،98.

الحضارتين وخصائص المجتمعين. من القيم الدخيلة ما نجده في أساليب وطرق الإدارة والتسيير والتنظيم، المستوردة مع التكنولوجيا.

من هنا تنتقل الاختلافات والصراع بين الحضارات إلى داخل التنظيمات، التي تصبح ميدانا للاحتكاك والتناقض، وحلبة للصراع بين القيم المتضادة. إن الزيادة في الاختلاف بين الأهداف وآثار القيم المذكورة يؤدي دون شك إلى التأثير السلبي على فعالية التنظيمات.¹

رابعاً: أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسة:

يرى سوميرس somers بأن القيم التنظيمية تسعى إلى رقي المبادئ في التنظيم تحصد عدداً من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين (Way of life)

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية، وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة، هذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

ويؤكد فينجان Fingan على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلاً عن التركيز على تنسيق القيم من هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل يؤثر تأثيراً مستمراً وفعالاً، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل، والتسامح،

¹ بوفلجة غيات: المرجع سبق ذكره، ص: 41.

والاستقامة الاخلاقية، حيث يذكر انه من الصعب تخيل وجود افراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.

ويؤكد مندل وجوردن أن للقيم تأثيرا في الاداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا، ينظر إلى القيم من حيث يجب ان يكون ويجب ان لا يكون وذلك على النحو التالي القيم ليست رايًا او موقفا اتجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.

✓ القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لان تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

✓ القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من افعاله.

وبما أن القيم تختلف يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات، فالقيم العربية الاسلامية تختلف عن القيم الغربية حيث أن النظرة التكاملية لفكرنا الاسلامي ازاء قيمنا المستمدة من شريعتنا الاسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا والتي تحرص على تنشئة الانسان وفقا لمجموع القيم التي تضمنها الدين الاسلامي.¹

خامسة: التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

عن للفرد والتنظيم أبعاد قيمية متوازية، فكما للفرد قيما غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين فرد والتنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها، أو من خلال شخصية التنظيم personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "العقد النفسي psychological contract" حيث ينشئ الطرفان "الفرد والمنظمة" توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما.

¹ عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة، 2009.2010، ص،ص:62،63.

وهناك تصور عقلي للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده أن المنظمة اذا استطاعت أن توظف افرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فان هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين اهداف المنظمة وأهداف افرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الافراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق اهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة حينها يضطر الطرفان على الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموما فان كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وادراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فان كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي، وان كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي.¹

¹ نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2006، ص: 69.

خلاصة الفصل:

ان دراسة القيم التنظيمية يساعد على فهم وتفسير سلوك الافراد، لأنها ليست مفاهيم مجردة وانما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد، فالأفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون في سبيل قيمة معينة حيث تتجسد هذه القيم في البناء والعادات الاجتماعية، والمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصرنا المليء بالتحديات، لذلك وجب عليها إعطاء أهمية للقيم لارتباطها الوثيق بالموارد البشري والذي يمثل بدوره العنصر الحيوي الذي تعتمد عليه المنظمة في استمرارها وتطورها.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الالتزام

أولاً: الخلفية التاريخية للالتزام التنظيمي

ثانياً: تعريف الالتزام التنظيمي

ثالثاً: تمييز الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم التنظيمية

رابعاً: خصائص الالتزام التنظيمي

خامساً: إبعاد الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية الالتزام ومراحله والاهتمام به في المؤسسة

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي

ثالثاً: الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي

رابعاً: نظريات الالتزام التنظيمي

خامساً: الممارسات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي

سادساً: آثار الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية أصبح اهتمام المؤسسات بالموارد البشري من أولوياتها، مما أدى إلى بروز الحاجة لدراسة سلوكه بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، ومنه ظهر مفهوم الالتزام التنظيمي وأضحى من الظواهر المهمة في الحياة البشرية بشكل عام والحياة التنظيمية بشكل خاص.

لهذا سنتناول في هذا الفصل الالتزام التنظيمي من خلال الخلفية التاريخية له، مفهومه، خصائصه، وأهم النظريات التي تناولته.

المبحث الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

أولاً: الخلفية التاريخية:

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الابداع و الاستقرار في المنظمات, كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلاً عن اسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة و قدرتها على البقاء والاستمرارية .

لذلك اهتم الباحثون بموضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه وتأثيراته على سلوكيات الافراد وانعكاساتها على المؤسسة واهدافها.

حيث اتفق الباحثون على ان الالتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل فيما بين خصائص الافراد وشخصياتهم وسلوكياتهم بالإضافة لضغط العمل والعوامل التنظيمية السائدة والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة السائدة.

وقد تعدد الادبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة كانت محصلتها ان للالتزام التنظيمي عدد من الابعاد تتمثل في، الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل والايمان بالمنظمة.¹

ثانياً: تعريف الالتزام التنظيمي:

التعريف اللغوي:

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات، الأول منها ارتبط بالارسال والشحن وهو " الثقة بالالتزام شخص معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة". وبالتالي ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما. أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو " حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو

¹ https://www.researchgate.net/organizational_commitmen./55f15:49 2017/03/30 ،

المبادئ أو المواقف".¹

التعريف الاصطلاحي: وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الاخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار ان الموظف يكون أكثر التصاقا بمنظّمته وأكثر جدية في تحقيق اهدافها.

☒ فقد عرف كلا من (porter- smith 1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

☒ وعرف (Mowdayetal1979) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.

☒ وعرف (Oreilly- chatmans1986)الالتزام التنظيمي بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.²

☒ هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

☒ هو درجة تتطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.³

و يعرف كلا من ماسي و شنيدر (التزام الموظف على أنه حالة مرغوبة، له هدف تنظيمي ويتضمن الاندماج (Involvement) والإخلاص (Commitment)

¹ سامي ابراهيم حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006، ص:12.

² مخلص شباع علي الجميلي: "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 2012، 9، ص، ص:205، 206.

³ محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثالث، 2011، ص:173.

(والعاطفة (Passion) (و الحماس (Enthusiasm) (و الجهد المستهدف وكذا الطاقة، إذن فهو مكون من عنصرين ألا وهي المواقف والسلوكيات¹

ثالثاً: تمييز مفهوم الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم التنظيمية:

قد يتداخل مفهوم الالتزام التنظيمي ببعض المفاهيم القريبة منه في المعنى أو تكون نتائجها متشابهة، لهذا أردنا ان نميز بين بعض المفاهيم والالتزام التنظيمي:

✓ **الولاء التنظيمي:** تم استخدام مصطلح الالتزام والولاء التنظيمي كمصطلح

واحد وهناك من يرى أن الولاء يستجد في فكرة الاخلاص، الارتباط والتعلق

أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدفا

محددا، قد يكون الالتزام قسري، والولاء يعبر عن قوة الالتزام وينبع من الالتزام

الشعوري والمعياري بسبب تقارب القيم والأهداف.²

✓ **الاستغراق الوظيفي:** عرفه pollock 1997 بأنه الاندماج الداخلي للفرد في

العمل او التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق

لذاتية الفرد أو التزامه نحو عملهن فالاستغراق يعني ان يحب الفرد عمله أو

أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به.

المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في

جوهرية أربعة عناصر

1 - العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

2 - المشاركة الفعالة في العمل.

3 - الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

¹Simon L. Albrecht (2010), **Handbook of employee engagement perspective**, issues, research and practice, Edward elgar publishing limited, UK.p99

² نماء جواد العبيدي: **اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، ص، ص:84،83.

4 - الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.¹**المواطنة التنظيمية:**

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي وطبقا فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل اي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافئة التنظيمي الرسمي والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين ان الالتزام التنظيمي يشير الى قبول الفرد بقيم واهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها، وعليه فإن المصطلحين يشيران الى القوى الداخلية الموجه للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تسهم في نجاح المنظمة.

✓ الانغماس الوظيفي:

إلى حد ما يشابه الالتزام التنظيمي لأن كليهما يبحثان في اهتمام الموظفين بعملهم، لكن الاختلاف بينهما أن الانغماس الوظيفي يبحث اهتمام الفرد بوظيفته الحالية أو الاخيرة بالنسبة له، بينما الالتزام التنظيمي هو رغبة واستعداد الموظف للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل، لذا فمن الممكن للموظف أن يكون منغمسا بشدة ولكنه غيلا ملتزم.²

رابعا: خصائص الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.

أ- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء

¹ أحمد ديب محمد ماضي: اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي

التابع للانروا، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2014، ص:25، ص:24.

² رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس التنظيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة اعمال، غزة، 2013، ص:33.

- ب- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ت- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- ث- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- ج- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ح- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاخلاص للمنظمة.¹

خامسا: ابعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور الالتزام اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، فهناك ابعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ومن أهمها اقترحه ما ير والان وهو ما سنعرضه:

الالتزام الاستمراري: **continuance commitment**

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الافراد) وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

¹ سامي ابراهيم حنون: المرجع سبق ذكره، ص، ص: 13، 14.

(1) الالتزام العاطفي: Affective Commitment

ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم

الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم ، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيتترك العمل بالمنظمة.

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدر ترك كومبني ryder Truck Company تفادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة . فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفًا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة. وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها توني بورنز Tony Burns باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط الفيديو، وملصقات، والنشر في مجلة الشركة، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

(2) الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى للالتزام التنظيمي منها:

حدد ستاو، سيلانيك 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

- **الالتزام الاتجاري:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها اهداف الفرد مع اهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

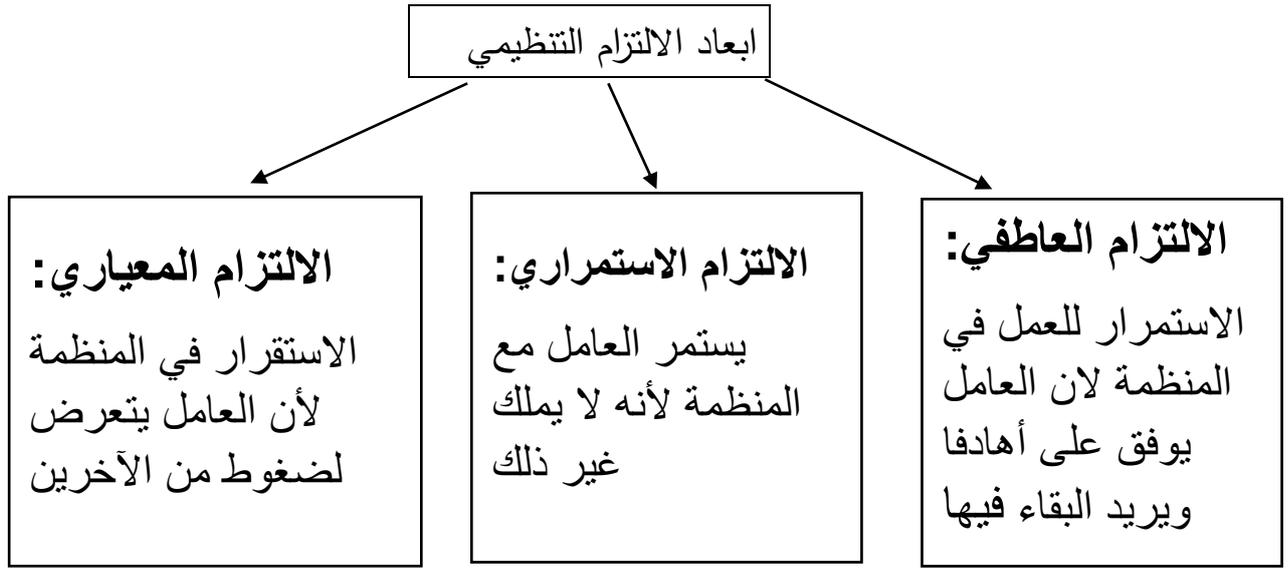
أما كيدرون فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

- **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايأ أفضل.

وترى كانتور ان للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

- **الالتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.
- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها¹.

¹ عاشوري ابتسام: **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، دون سنة، ص:70.



شكل 1 يمثل ابعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: جيرالد جرينبرج ، روبيرت باروت ، تر: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني، المرجع سبق ذكره، ص: 218.

المبحث الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومراحله والاهتمام به في المؤسسة

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- أ- ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- ب- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

ت- ان الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.¹

إضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم، وهي ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.²

ثانيا: مراحل الالتزام التنظيمي:

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، غلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل:

- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- **مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما ولو كانت أهدافه وقيمة الخاصة.

¹ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: "العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي"، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 21، ص:113.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، ص:17.

ويرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل رئيسية هي:

- **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة. ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الاحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.
- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2_4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الانجاز واثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة. ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت اقدمه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل على من يسانده في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته وينتقل إلى مرحلة النضج. ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على

- ادراك الآخرين لقدراته على الانجاز، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والامام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو اهدافها وتوجيه العاملين بها.¹

ثالثا: لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الافراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الافراد ويتضح ذلك مما يأتي:

(1) احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي اقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد يكون كرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

(2) الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وأحد الأمثلة على ذلك ما قام به lee lacocca المدير التنفيذي لشركة chrysler حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية. وبالطبع ليس بالضروري من أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

وقد أظهرت دراسة أجريت في سنغافورة أن العمالة الموجودة على قوة العمل أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الانشطة التي يقوم بها المواطن الصالح بالمقارنة بمن يعملون بطريقة ليست دائمة أو منتظمة.

¹ عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني: "الالتزام التنظيمي (المفهوم والأبعاد)"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 13، 2014، ص:125، 124.

وربما يكون ذلك راجعا إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمالة المؤقتة بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمالة الدائمة.¹

رابعا: نظريات الالتزام التنظيمي:

تحفل الادبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الافراد نحو المنظمات التي يعملون بها، ومن اهم هذه النظريات والنماذج ما يلي:

✓ نظرية الرهان الجانبي: *side-Bet theory*

تنسب هذه النظرية لهاورد بيكر 1960 H- Becker، فقد عرف بيكر الالتزام على أنه: "ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط" ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة (بمعنى استمرار العمل والتوظيف بالمنظمة). وقد استخدم بيكر مصطلح الرهانات الجانبية ليشير الى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الاستثمار في المال والوقت، والجهد الوظيفي، وصدقات العمل....)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلفا، حيث ناقش بيكر أنه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الشخص على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس، مثل التهديد بفقد هذه الاستثمارات، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقد العمل الحالي، كل هذا يجعل الفرد ملتزما نحو المنظمة.

وهكذا تذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل إلى البقاء في المنظمة (يلتزم تنظيميا) لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فمثلا قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت والجهد، وغيرها من المزايا الاخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها.

¹ جيرالد جرينبرج : المرجع سبق ذكره ،ص،ص:217،218.

وقد أشار بيكر إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الفرد فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها.

ويتضح مما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد رسمت منظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، حيث يرغب الافراد في البقاء بالمنظمة ما داموا يحصلون على القابل الايجابي، وهذا البديل قد يكون ماليا، كما قد يكون في شكل رهانات اخرى، مثل المعاش، وامكانيات النمو المهني، ونمو الصداقات، فكل هذه الرهانات المالية وغير المالية يلتزم الافراد نحو المنظمات أيا كان نوعها.¹

✓ نظرية التوحيد: Theory of Identification

وتسمى بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة The Individual_ Goal Cingruence Theory Organizational وترتكز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية.

وتأسيسا على ذلك تفسر هذه النظرية الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كلا من الفرد والمنظمة. وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وستيرز، وباختصار تقرر نظرية التوحيد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء في المنظمة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوافر لديهم ما يلي:

- إيمان بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

¹ ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظرية وقضايا معاصرة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، دون طبعة، 2012، ص، ص: 207_208.

وقد تعرضت هذه العناصر الثلاثة التي حددها بورتر وزملائه، كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي، إلى النقد الشديد، ويعلق كوشمان Kushman باختصار على هذه العناصر كما يلي:

إن العنصر الثاني يعتبر مرادفا لفكرة دافعية العمل، والعنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشرا على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها، ولا يتبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر فيه الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة، أما العنصران الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للالتزام التنظيمي أكثر من كونهما مكونات له.

وجملة القول أن نظرية التوحد تفسر الالتزام التنظيمي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم التنظيم وأهدافه.¹

✓ نظرية الواجب: Theory of Obligation

تطورت هذه النظرية على يد وينر Wiener، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم احساس بالواجب نحو المنظمة.

ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية الوسييلية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطويرا لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشبن Fishbein 1967 عن المقاصد السلوكية Behavioral Intentions .

¹ نفس المرجع، ص: 209

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه "شعور ناتج عن الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها"، وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها. ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة تسمى التنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:

- القيم العامة للولاء والواجب
- التوحد التنظيمي¹

نموذج اتزيوني: في إحدى المحاولات المبكرة لتأصيل مفهوم الالتزام، وقدم اتزيوني Etzioni، 1961 نموذجاً نظرياً يركز على امتثال العضو للتوجيهات التنظيمية، ذهب اتزيوني إلى أن القوة والسلطة التي تمارسها المنظمات على أعضائها تتأصل في طبيعة اندماج الموظف في المنظمة، وهذا الاندماج أو الالتزام يأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية:

الاندماج الأخلاقي: Moral Envolement

ويمثل توجهها إيجابياً نحو المنظمة يركز على استخدام قيم المنظمة وأهدافها ومعاييرها والتوحد في السلطة، ومن هنا ربما يصبح الموظف مندمجاً في الأنشطة التنظيمية، لشعوره أن المنظمة تؤدي غايات نافعة ونبيلة.

¹ نفس المرجع، ص: 210.

الاندماج الحسابي Calculative Envolement: ويمثل علاقة أقل قوة بالمنظمة، ويركز بصورة كبيرة على العلاقة التقايضية التي تنمو بين الأعضاء والمنظمة، حيث يصبح الأعضاء ملتزمين نحو المنظمة، لأنهم يدركون علاقة تقايضية نافعة وعادلة بين مساهمتهم والعوائد التي يتلقونها من المنظمة مقابل ذلك.

الاندماج الاغترابي Alienative Envolement:

ويمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم، ويظهر بصورة نموذجية في المواقف التي يكون فيها سلوك الفرد مقيدا بصرامة ودون ارادته، ففي السجن _مثلا_ يندمج النزلاء في التنظيم(السجن) نتيجة للفعل المجتمعي وليس عن طريق اختياراتهم.

ويلاحظ مما سبق أن اتزيوني استخدم اصطلاح الاندماج Envolement بصورة متساوية مع اصطلاح الالتزام Commitment، وفي ذلك حاول اتزيوني تصنيف أشكال التزام او اندماج العاملين في المنظمة وذلك تحت ثلاثة أشكال: فالعامل إما أن يلتزم لإحساسه بالوازع الأخلاقي نحو المنظمة، او لأنه يحصل على مقابل عادل لالتزامه من المنظمة، أو أنه يلتزم دون ارادته فيكون بذلك ملزما للاندماج في التنظيم، لا ملزما طواعية.

كما أثر اتزيوني في تابعيه من خلال صياغته لشكل الاندماج الأخلاقي والذي تطور فيما بعد في صورة نظرية الواجب عند وينر 1982، وفي شكل الالتزام المعياري عند ماير وآلان 1991.¹

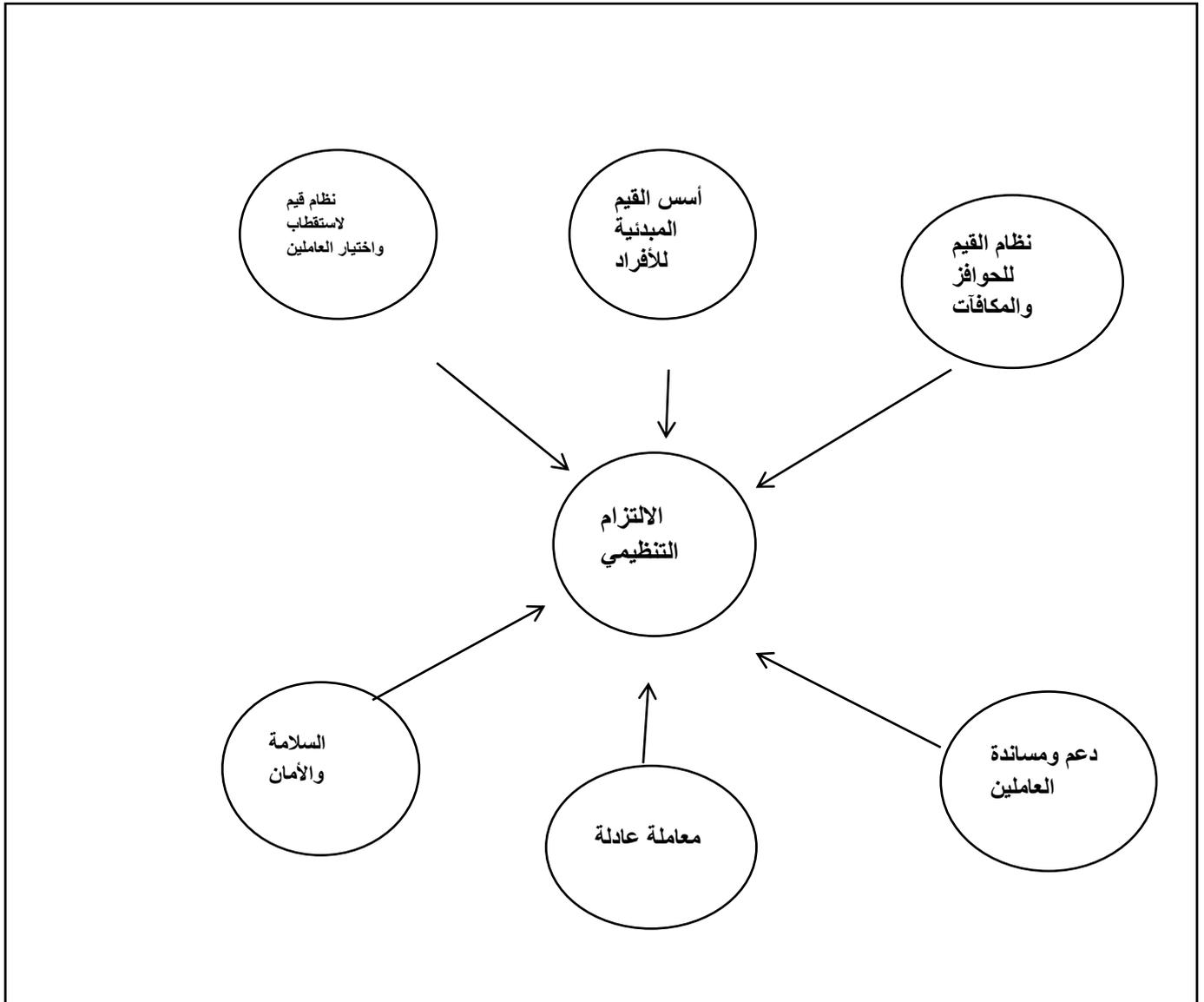
خامسا: الممارسات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي

تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والاجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة. فقد اشار Dessler الى بعض من هذه الممارسات وهي:

¹ نفس المرجع: ص،ص:212،211.

- 1 . وضع اسس للقيم المبدئية للأفراد: اذ يجب ان يعرف مدير المنظمة ان الافراد هم اهم واغلى اصول المنظمة التي يجب الوثوق فيها واشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- 2 . ضمان معاملة طيبة وعادلة: يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى او التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع كل العاملين في كل المواضيع محل الخلاف او الشكوك.
- 3 . وضع نظام قيم لاستخدام او اختيار العاملين: ان بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل او تعيين الفرد، ولهذا يجب زيادة مدة العمل التجريبية التي تتطلب تضحية من الموظف او المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.
- 4 . اشعار الموظف بالأمان: ومن امثلة ذلك نظم التوظيف مدى الحياة التي تجعل الموظف يشعر بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة او جهة العمل.
- 5 . وضع نظام للحوافز والمكافآت: اذ يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظفين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين بها.
- 6 . مساعدة العاملين في اشباع حاجاتهم الى تحقيق الذات: من خلال اتاحة الفرصة امام العاملين لتوظيف مهاراتهم ويتم ذلك بتكليف هم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي فضلا عن اثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية¹

¹ هادي عذاب سلمان: دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، درجة الدكتوراه في الادارة العامة، بغداد، 2013، ص:100.



شكل 2 الممارسات التنظيمية التي تساعد على بناء الالتزام التنظيمي

المصدر: نفس المرجع، ص:101.

سادساً: آثار الالتزام التنظيمي:

يؤثر الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية

1. الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلي أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلي زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2. الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء ال وظيفي الجي د الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم¹

3. تسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية منها:

أ- تعطيل الأداء الوظيفي:

التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وك ذلك التعطي لنتيجة لتك اليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.

¹ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999، ص

ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج- تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

د- ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة¹.

¹ أيمن المعاني عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، دون دار نشر، عمان، 1996، ص: 70

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم عناصر الالتزام التنظيمي فهو يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، وعنصرا مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، لذلك تكتسب دراسة الالتزام التنظيمي أهمية خاصة، لأن الاهتمام به أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها.

الفصل الرابع: المؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وانواعها

أولاً: مفهوم المؤسسة

ثانياً: مفهوم المؤسسة العمومية

ثالثاً: أسباب انشاء المؤسسات العمومية

رابعاً: أنواع المؤسسات العمومية

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

أولاً: التسيير الاشتراكي

ثانياً: الشركة الوطنية

ثالثاً: التسيير الاشتراكي

رابعاً: الإصلاحات والمؤسسة العمومية

1. إعادة الهيكلة

2. استقلالية المؤسسة

3. الخصخصة

خامساً: الفكر التنموي الجديد للمؤسسات العمومية

خلاصة

تمهيد:

ورثت الجزائر غداة الاستقلال وضعا اجتماعيا واقتصاديا مترديا بسبب ما خلفه الاستعمار، من بطالة، جهل وفقر لذلك كان لزاما على الدولة الجزائرية بكل مؤسساتها القيام بعدة إصلاحات وتغييرات على مستويات اجتماعية، سياسية واقتصادية للخروج من الوضع المتأزم، وأول ما استهدفته الإصلاحات المؤسسة الاقتصادية اذ كان أمل الحكومة ان تساعد المؤسسات العمومية الاقتصادية في تحقيق النتائج الإيجابية، وسوف نحاول التطرق في هذا الفصل على المؤسسة العمومية وخصائصها وأهم تصنيفاتها مرورا بالمراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وأنواعها

أولاً: مفهوم المؤسسة:

ان كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة ENTREPRISE كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: FIRM و UNDERTAKING.

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

✓ المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الانتاج.

✓ المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.¹
تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".²

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص:24.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

شستربرنارد: « يرى بان المؤسسة أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل»¹

ماكس فيبر: «المؤسسة تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية»²

ثانيا: المؤسسات العمومية:

برز مفهوم المؤسسة العمومية في فرنسا منذ اواخر القرن التاسع عشر (قرار محكمة النزاعات 9ديسمبر 1899 canal de Gignac) وعرف منذ ذلك الوقت تطورا وانتشارا واسعا. وهذا النوع من الهياكل الادارية مازال إلى اليوم منتشرا وشديد التنوع حيث تتخذ المستشفيات العمومية والمؤسسات الجامعية وأهم المنشآت العمومية، وهو ما يؤكد أهمية وتنوع هذه الهياكل الادارية وقدرتها على التطور والتأقلم.

عبد السلام بدوي: بأنها المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية وهي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة في أجهزة الدولة الأخرى، وهي وسيلة الدولة لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج سلع وخدمات تقوم بإنتاجها مباشرة، أو عن طريق غير مباشر.

ويعتبرها:

فؤاد العطار: مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية الاعتبارية،

¹ باركر و آخرون ،ترجمة محمد علي محمد و آخرون: علم الاجتماع الصناعي " ، منشأة المعارف الإسكندرية،

مصر، دون سنة طبع، ص1

² فريد راغف، محمد النجار: "السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال" ، مؤسسة دار الكتب، الكويت ،ط1، 1976،

ص:148

وهي تعرف باللامركزية المصلحة، وبهذا تعتبر المؤسسة شخصا من أشخاص القانون العام، يحكمها مبدأ التخصص في الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة.

المؤسسات العمومية: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها، إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والاشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.¹

تعددت تعريفات المؤسسة العمومية الا أنها تشترك في عناصر أساسية يمكن حوصلتها كما يلي:

1. التمتع بالشخصية المعنوية

2. التخصص الوظيفي

3. الخضوع لرقابة جماعة عمومية²

"وتم تبني المؤسسة العامة بكثرة في الميدان الإداري لاسيما الصحة والثقافة، البحث والتعليم، ولعل هذا راجع لعجز الدولة وعدم قدرتها السيطرة على جميع المرافق العامة بموجب التسيير الكلاسيكي الذي كان يعتمد تسيير المرافق العامة من طرف الدولة أو الجماعات المحلية، الأمر الذي فرض بشدة قبول وجود مؤسسات عمومية تقوم على مبدأ التخصص، وتضمن نوعا من الاستقلالية والفعالية.³

ثالثا: أسباب انشاء المؤسسات العمومية:

■ التخلص من الروتين في العملي القطاع العام، وتحقيق درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات التي تحدث زيادة المؤسسات العامة، من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من ادارة الاموال التي جاءت اليها.

¹ عمر صخري، المرجع سبق ذكره، ص:28.

² مصطفى بن لطيف، المؤسسات الادارية والقانون الاداري، دون دار نشر، الجمهورية التونسية، دون طبعة، 2007، ص، ص:95،96.

³ محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن عمر ورحال موالى إدريس (، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكون، الجزائر، 1995، ص 07 و08..

- تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة
- استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.
- الرغبة في الحد من الوزارات والاجهزة المركزية التقليدية
- استقلال بعض المرافق العامة في ادارة شؤونها حتى تتمكن من ادخال الاساليب الحديثة في التنظيم والادارة من أجل تحقيق انجاز اهدافها
- تقليص حجم البطالة
- عدم رفع الاسعار وتحقيق استقرار السوق
- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية
- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل والاسكان، التعليم، الصحة....
- اقامة المشروعات العامة ذات الانتاج العالي في المجالات التي تقل ارباحها وترتفع مخاطرها.¹

رابعاً: أنواع المؤسسات العامة:

تتنوع المؤسسات العامة وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات.

أما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العامة هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إدارية ومؤسسات اقتصادية مؤسسات عامة أو مهنية، ومؤسسات عامة علمية وثقافية ومهنية والمؤسسة العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

¹ زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق، الأردن ط 1، 2009، ص:20.

المؤسسات العامة الإدارية:

إن المؤسسات العامة الإدارية هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات النشاط الإداري مزودة بالشخصية المعنوية حيث ترتبط بالسلطات الإدارية الوصية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل عادة في إدارة وتسيير مرفق عام وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة.

ويمكن اعتبار هذه المؤسسات إحدى صور المرافق العامة التقليدية هذا النوع

من المؤسسات يتميز بعنصرين هما:

أ- **طبيعة النشاط:** المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية.

ب- **الوسائل المستخدمة:** تتمثل الوسائل في استخدامها لامتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر وقرارات ملزمة للأفراد دون رضائهم قد تمنحهم حقا وأثيرا ما تضع عليهم واجبات وتكاليف.

ومن أمثلة المؤسسات العامة الإدارية في النظام الإداري الجزائري، المكتبة الوطنية، المدرسة الوطنية للإدارة، الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية، وتخضع المؤسسات العامة الإدارية في تنظيمها وعملها ونظامها القانوني للقانون الإداري كله، وتخضع منازعاتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص.

1. المؤسسات العامة العلمية والثقافية

وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية ومن الأمثلة المؤسسات العامة العلمية الثقافية المجمع الجزائري للغة العربية، و هذا النوع من المؤسسات العامة نص عليه قانون رقم 10/86.

2. المؤسسات العامة الاقتصادية:

هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد. وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية وبروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار وتحقيق ما يسمى الأمن الغذائي أو الاقتصادي وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام.¹

3. المؤسسة العامة المهنية:

المؤسسة العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة. وهي الأشخاص المرفقية التي يكون موضوعها رقابة وتوجيه النشاط المهني وقد منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها، في الأصل أن مهام السلطة الإدارية تنظم المهن والنشاط الخاص بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة ويدير أمورهم هم أبناءها.²

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

خرجت الجزائر من الحرب (1962) واقتصادها شبه مدمر. فبعد الاستقلال غادر العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم (90% معمرين وأجانب)، تاركين المؤسسات والإدارات مهملّة حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص. وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثاً إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة تفوق (70%)، الفقر، التهميش، الأمية (98%) الخ.

¹ بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص - ص: 20-22.

² نفس المرجع، ص: 23.

إن نمط تسيير الاقتصاد الوطني و استراتيجية التنمية الاقتصادية التي يجب اتباعها، كان إحدى اهتمامات قادة الثورة بالرغم من التوجه و الصورة التي لم تكن واضحة حول نموذج التنمية ، لكن في مؤتمر طرابلس بدأت ملامح هذا النموذج تسيير نحو التوجه لإعطاء الأولوية للقطاع الفلاحي و اعتباره محرك القطاعات الأخرى ، و كذا تقليص الملكية الخاصة و تشجيع الشكل التعاوني ، و هذه الخطوة كانت تأكيدا لنمط التسيير الاشتراكي للاقتصاد الوطني .

خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، و إنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية، سياسية و اجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى 413 مؤسسة كانت تسيير ذاتيا ، و أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها .إن منهاج التسيير الذاتي لم يدم طويلا ، حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره ، و ما قرارات التأميم إلا تأكيدا على ذلك .¹

ثانيا: الشركة الوطنية (1966-1971):

ارتسمت ملامح هذه المرحلة بعد ظهور التصحيح الثوري بتاريخ 19 جوان 1965، الذي يوصف بأنه منعرج حاسم وتحول جذري في كيان المجتمع الجزائري، والانطلاقة الفعلية لتطبيق الاشتراكية كفكر ونموذج اقتصادي)، ذلك أن بناء الاشتراكية لا يتم (بناء الاشتراكية توقف في الفترة التي سبقتها بسبب السلطة التي تأسست حينها بوسائل مرتجلة

¹ بومدين (م) حوالم رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية

الراهنة، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالافية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلدية يومي 21 و 22 ماي 2002 ،جامعة تلمسان 2002،2001،ص:5.

وإمكانيات ضعيفة وخطب رنانة فقط، بل يتم من خلال استغلال كل الثروات الوطنية بطريقة مدروسة، وتجنيد كل الطاقات الحية في البلاد وبالأخص العمال.

وانصب التصحيح الثوري في بداياته على الجانب السياسي، إلا أنه لم يلبث أن أعقبه تصحيح اقتصادي واجتماعي يهدف إلى تحسين ظروف المعيشة وتحقيق حاجات الشعب الأساسية، وشهد هذا التحول صدور العديد من القوانين سعت لإرساء دعائم منظومة قانونية جزائرية في جميع المجالات وتعويض¹ التحول صدور العديد من القوانين الفرنسية التي كانت لا تزال سارية المفعول.

• **كيفية تسيير الشركات الوطنية:** أما بخصوص تسيير هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني، وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محضة، وذلك ما يقوي من سلطة المدير وسيطرته على التسيير واتخاذ القرارات ويجعله الفرد الذي يضع سياسة المؤسسة باعتباره الرجل الوحيد المسير لهذه الشركة في هذه المرحلة، غير أن النقطة الهامة التي يمكن ملاحظتها هنا هي عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات، مما قد يؤدي إلى فتح المجال للصراعات و المشاكل حول هذه القضية أي مشاركة العمال في التسيير.²

ثالثا: التسيير الاشتراكي

يمثل فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها باعنا على ضرورة ايجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك

¹ عليواش امين عبد القادر: **أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني**، مذكرة انيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006. 2007، ص:33، 32.

² عليواش امين عبد القادر، **المرجع سبق ذكره**، ص:35.

تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الاسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، اضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العملية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.¹

وقد عرف محمد بوسماح المؤسسة الاشتراكية على أنها: عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية ويتضمن وحدة أو عدة وحدات اقتصادية ويسير وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات ومن أهمها مبدأ اشتراك العمال في الادارة.²

فقد تميزت هذه الفترة بتقنين المؤسسات العمومية وذلك من خلال صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات 74/71 كذلك قانون المحروقات في سنة 1974. فكل هذه الإجراءات مكنت هذه المؤسسات التزود بالقوانين التنظيمية والتشغيلية الشيء الذي جعله الركيزة الأساسية التي راهنت عليها القيادة السياسية من أج التكفل بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية³

رابعا: الإصلاحات والمؤسسة العمومية:

قد شهدت المؤسسات العمومية العديد من الإصلاحات والتي كان الغرض المعلن السعي من اجل تحسين وضعيتها وبالتالي تحسين الاقتصاد الوطني، وان اول عملية دخلت ضمن اطار الإصلاحات هي:

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، 2002، ص:2.

² عجة الجبالي: قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير على الخصوص، دار الخلدونية، الجزائر، دون طبعة، 2006، ص:35.

³ بوهزة محمد: الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي للاقتصاديات الخاصة والدور الجديد للدولة، جامعة فرحات عباس الجزائر، 2004، ص:2.

1. مرحلة إعادة الهيكلة:

في نهاية السبعينيات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح، إذ أصبح التسيير بيروقراطي بحت، والذي توجب من خلاله البحث عن حلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية، فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير، "وقد أدى هذا الوضع الاقتصادي إلى انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980م لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينيات، وخرج بعدة توصيات كان من أهمها:

3 إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى (سوناكوم، سوناطراك)، واستقلالية المؤسسات " ففي سنة 1980م كان هنالك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 356000 عامل
4 شركة سوناطراك تشغل حوالي 100000 عامل "، فسياسة إعادة الهيكلة أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي وحاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد.

ولقد تميز وضع التشغيل خلال الفترة الممتدة بين 1989/84م (المخطط الخماسي الثاني)

بنقص في التأهيل لليد العاملة، أي أن تراكم الواقع في إعداد الأيدي العاملة، بعد إنجاز المخططات السابقة " التنموية " لم يراع تأهيل اليد العاملة بقدر ما ركز على توفير مناصب الشغل، كما أن إعادة هيكلة المؤسسات أثر كذلك على هذا الجانب إذ أن التوزيع القطاعي والمجالي للتشغيل، المؤهل لم يفي باحتياجات المؤسسات المهيكلة، " وفي هذه الظروف فإن وتيرة إحداث مناصب العمل وكذا توسيع الإنتاج يستوقفان أثناء

المخطط على التقدم المحقق في نطاق توسيع وتخصيص متزنين للمستخدمين المؤهلين بين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.¹

✓ الأشكال التنظيمية لإعادة الهيكلة:

تطلب التحكم العقلاني تنظيم وتسيير المؤسسات الاقتصادية الهيكلية، خاصة لتحقيق فعاليتها ونجاحتها الإنتاجية الالتزام بشكلين تنظيميين وهما:

■ **إعادة الهيكلة العضوية:** وهدفت بالأساس إلى إعادة النظر وتقييم حجم المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يمكن التحكم في تنظيمها وتسييرها ورقابتها لذلك تم الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالاعتماد طبعاً على مبدأ التخصص في النشاط والوظائف، كما هدفت إعادة الهيكلة العضوية لما يأتي:

-إنشاء مؤسسات تنقيد بمسؤولية مهامها الجدية.

-مبدأ تخصص العمال في أداء نشاط محدد.

-الفصل بين المهام بداخل المؤسسات الاقتصادية الكبيرة.

-الحفاظ على النظام القانوني للمؤسسات مع احترام لا مركزية المهام على مستوى الوحدات.

إضافة إلى إعادة النظر في حجم المؤسسات، >>حولت إعادة الهيكلة العضوية مقدار المؤسسات من العاصمة إلى دخل الوطن و في بعض الأحيان قربت من مراكز الإنتاج.<< فضلا عن وضع إجراءات صارمة للحد من عملية التوظيف في المراكز الإدارية مع التركيز والجمع بين التوظيف والإنتاج.²

¹ وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85-89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، جانفي 1985 ، ص : 13

² بوكربوط عز الدين: المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2007 . 2008، ص . ص:502،503.

- إعادة الهيكلة المالية: أدت عملية الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية العمومية إلى إدماج إعادة الهيكلة المالية لتستند على قواعد متكافئة وشفافة لأن أغلب المؤسسات عرفت سوء التوازن المالي في ميزانية مدفوعاتها في مختلف مراحلها، مما أنتج عجزا في تسديد ديونها، مما دفع ببعضها إلى الطلب على التغطية البنكية الوطنية، من أجل تزويدها بمدخلات على المدى البعيد فتم إنشاء حصص للتراكم، بينما بقي تعويض الديون مشكلا أساسيا لهذه المؤسسات خاصة الديون الاستثمارية.
- ومن أجل القضاء على الخلل في توازنها تم إدخال ميكانزمات جديدة في حساباتها المالية النقدية، بتقديم ملفات إعادة هيكلتها ماليا، وفقا للنموذج الذي تحدده طبعاً وزارة التخطيط والمالية.

- يجب على المؤسسة رفع إنتاجها وتحسينه عن طريق الاستخدام الأمثل لإمكاناتها وترشيد نفقاتها وتطهير خزينتها، علما بأن إعادة الهيكلة المالية بنيت على أساس تقييم ميزانية المؤسسة في السنوات الأربع الأخيرة هدف تحقيق أمرين وهما:

- القدرة على الوفاء بالديون.

- الفعالية في التسيير.¹

ومع انهيار سعر البترول أي الريع البترولي والذي كان يغطي عجز المؤسسات أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الوطنية نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير، وهذا لأن نسبة تطوير برامج التسيير وبرامج التكوين على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية، وهذا دليل على نقص التكوين في المؤسسات الجزائرية وعدم وجوده أحيانا للعمال، ويرجع هذا إلى سوء التسيير ونقص الموارد المالية وإفلاس بعض المؤسسات وفي حالة وجود التكوين يكون عن طريق المحاباة، فعلى مستوى عدد من المؤسسات المنتشرة على التراب الوطني فقد وضع من المهندسين والتقنيين الساميين الجزائريين في مراكز الإشراف

¹ نفس المرجع، ص: 505.

والتسيير، بينما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج المباشر، وبهذا فنقطة " الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهيل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية وهذا ما يستدعي ضرورة إعادة تدريب هؤلاء المشرفين، وهذه العملية لا تتطلب إلا بذل جهد إضافي لحضور ندوات خاصة.¹

تقييم إعادة الهيكلة: إن عمليتي إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات والتي أرادت إدماج مفاهيم جديدة في تسيير المؤسسات العمومية والبحث عن سبل اقتصادية ومالية جديدة بغية محاربة العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات، لم تخل من عدة نقائص أهمها:

- طبقت كل من عملية إعادة الهيكلة المالية وإعادة الهيكلة العضوية بطريقة ميكانيكية منتظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لقطاع النشاط وطبيعة المؤسسة، ولا حتى الأهداف المتوخاة من سياسة الإصلاح على مستوى الاقتصاد الكلي (الإصلاح الهيكلي للاقتصاد، مراجعة نمط التمويل، تصحيح العلاقات بين البنك والمؤسسات العمومية) فكانت العملية برمتها عبارة عن عملية تفكيك أو تصغير ليس إلا.

- إعادة الهيكلة المالية كإجراء مرافق لعملية إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية يعتبر إصلاحا غير ناجح أخفى الحقيقة لفترة من الزمن رغم ما استهلكه من أموال سائلة (7,34 مليار دج) وإجراءات تطهير حقوقها، فإن المؤسسات العمومية سجلت تراجعا إجماليا لخزينتها بين ديسمبر 1982 وسبتمبر 1989 بـ 6,44 مليار دج إلا إذا استثنينا قطاع الطاقة حتى لا تشوه معطيات سوناطراك الحقيقة، وقد كان لأزمة 1986 أثر بالغ بخصوص تراجع استيراد مدخلات الإنتاج وآثار انخفاض قيمة الدينار بالنسبة للدولار • تدخل الوصاية بشكل مباشر وباستمرار لحل نزاعات ومشاكل توزيع تراث الشركة الأم بين المؤسسات الجديدة، وحتى عند تقاسم ديون المؤسسة الأم اتجاه البنوك والخزينة العمومية بين المؤسسات المتفرعة عنها في ظل مطالبة البنوك باسترجاع أموالها؛ منذ سنة

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون طبعة، 1992، ص: 237

1981 أخذ المكشوف البنكي للبنوك التجارية لدى البنك المركزي طابع الديمومة مما يعكس عمق المشاكل الهيكلية للمؤسسات العمومية، "فهذا المكشوف كان يمثل لبعض المؤسسات سنتين من رقم الأعمال وهو ما يجعلها في وضعية دفع 80 % من رقم أعمالها لثلاث سنوات متتالية لتسديده، وبالتالي اللجوء من جديد إلى المكشوف البنكي باعتبار أن 20 % الباقية لا تكفي لتسديد تكاليف الاستغلال¹

استقلالية المؤسسة العمومية 1988:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينيات، إن هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لا تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجوداتها، بل تتعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بحرية دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد، مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية، ودون أن ننسى طرق عمل البنوك أو الجهاز المصرفي.

ولابد من الإشارة إلى تشخيص الدوافع التي أدت إلى وتضبطها وتفاعلها في ديناميكية جذرية

الإسراع في تطبيق استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي تميزت بمجموعة من الدوافع

والتي تحددت كما يأتي:

- الدوافع الخارجية: التي تنحصر في مستويين:

- المستوى الأول خاص بالتوجيهات العالمية الجديدة والتغيرات البنوية والهيكلية الدولية المتجهة نحو العولمة.

¹ عليواش أمين عبد القادر، المرجع السابق، ص: 59.

- المستوى الثاني خاص بالقيود التي فرضتها المؤسسات المالية الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدوليين وشروطهما الاقتصادية والمالية والتي هدفت إلى تقليص الحماية العمومية للأنشطة الاقتصادية وقننت حرية المؤسسة.
- والحقيقة أننا نعتبر بأن هذين المستويين هما بمثابة إجراءين يقيدان دور الدولة الحماية للاقتصاد الوطني >> والذي يعتبر كمحرض نسقي للإفلاس، وعائق لمبادرة الخواص <<
- الدوافع الداخلية: تبرز هذه الدوافع فيما يأتي
- الاعتماد المطلق على مركزية التسيير.
- اللاتوازن بين الارتفاع المستمر في تغطية تكاليف اليد العاملة مقارنة برقم الأعمال المحققة.
- تراكم الديون.
- سوء التوازنات المالية.
- التبعية التكنولوجية للخارج.
- ضعف فعالية وسائل الإنتاج المستخدمة.¹

لقد صدرت عدة قوانين في هذا الشأن ومنها: *قانون توجيهي حول المؤسسات تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88-01 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 هـ الموافق ل: 12 جانفي 1988 والذي من خلاله تبينت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي عرفها على شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص. طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة والتسيير حيث تتوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأس المال المؤسسة، وهذا باعتبارها مؤسسات مالية اقتصادية وحيث تلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة. يسير

¹ بوكربوط عز الدين: المرجع سبق ذكره، ص. 510، 509.

الصندوق الملكية بواسطة حافظة الأسهم المتمثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة.¹

لذلك فإن التدابير التي اتخذت سنة 1990م في إطار المؤسسة الوطنية لا بد أن تتجه في اتجاه لامركزية أوسع تعتمد على الأهداف التالية:

- مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف والتكوين والترقية بحيث تم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها وإخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفتة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة.

- الانضباط وأشكال علاقات العمل ومسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل وتواريخ العطل، وهنا قضي على المركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات وإعطاء حرية للقاعدة لتحديد خططها، والهدف من ذلك هو توظيف أفضل للأفراد، والاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مردودية عالية للمؤسسة، وتشجيع الخبرات وتحسين سير الإنتاج والإنتاجية.

" وبهذا فالاستقلالية تخول للمؤسسة إنجاز القرارات دون الرجوع إلى أي جهة"²

وهذا يعني أن مبدأ "الاستقلالية" التي تم اعتماده سنة 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية، كان له أثر في تحريك الجمود الذي طبع المنظومة الاقتصادية وأنشأ موقفا للسلطة إزاء الوضع الاقتصادي الذي ميز تلك المرحلة. غير أن توسيع مساحة "الاستقلالية" بآء بالفشل بعد مرور سبعة سنوات ومن أهم نتائج ذلك الفشل، دون ذكر الأسباب المتعددة، الترقيعات المسكنة للأزمة التي أطالت عمر الإصلاحات الاقتصادية، وأحدثت شرخا عميقا على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي هذا من جهة، ثم أن قانون "استقلالية" المؤسسات العمومية الاقتصادية لم يحدث القطيعة المنشودة من مجال الممارسة الاقتصادية بل كانت عبئا ثقيلا على مسعى الإجراءات الجارية، في ظل الإصلاحات الاقتصادية. وأكد فشل الدولة تولى زمام القيادة الاقتصادية وبعث تنمية

¹ مهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد3، جامعة ورقلة، 2004، ص:9.

² أحمد هني: اقتصاد المؤسسة المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 31

شاملة. لأن الإصلاحات كانت نتيجة ظروف أملتھا الوضعية التي وصل إليها الاقتصاد الوطني، والثقافة القانونية التي أطرت مجرى الإصلاحات من الجيل الأول لم تخرج عن التطور المرحلي لتنظيم الملكية العامة الاقتصادية للدولة والتحكم في إدارة الأزمة المالية الخانقة.¹

3_الخصوصية:

عرفت وتيرة الخصوصية تسارعا منذ مطلع الثمانينات لتحل مكانة كبرى وتتحول بذلك إلى ظاهرة عالمية وتمتد لتشمل كل القارات. فهي لم تخص الدول الصناعية فقط كبريطانيا التي قررت رئيسة حكومتها مارغريت تاتشر القيام بأهم وأكبر برنامج للخصوصية سنة 1979، بل امتدت لتشمل الدول النامية والدول الاشتراكية سابقا في أوروبا الشرقية، ما يؤكد مرة أخرى تفوق الليبرالية.

كانت الدوافع التي حثت على لجوء مختلف الدول إلى الخصوصية متنوعة؛ فبينما سعت الدول المتطورة إلى تعميم الليبرالية وإلى الرفع في كفاءة المؤسسات الاقتصادية، نجد أن دول أوروبا الشرقية سابقا وغالبية الدول النامية كانت الخصوصية فيها نتاج الخضوع لبرنامج التصحيح الهيكلي. ومن هذه الدول الجزائر.

لم تكن الدولة لتلجأ للخصوصية لو لم تتوفر عوامل أدت إلى اتخاذ هذا القرار، يمكن أن نصنفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. فالعوامل الداخلية ارتبطت بأداء المؤسسات العمومية الذي أخذ يتراجع نتيجة للسياسة الاقتصادية الممارسة من طرف الدولة، والتي تسببت بدورها في إلحاق العجز المالي بهذه المؤسسات من جهة، وبميزانيتها من جهة أخرى نتيجة لتحملها لخسائر ونفقات هذه الأخيرة. أما العوامل الخارجية فتعكس الظروف الحقيقية التي دفعت بالدولة إلى اتخاذ قرار الخصوصية، وهي مرتبطة أساسا بمشكلة المديونية الخارجية التي عجزت عن معالجتها، مما اضطرها إلى

¹ محمود شحات: قانون الخصوصية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 52.

طلب مساعدة المؤسسات المالية الدولية كغيرها من الدول لإعادة جدولة ديونها، لتخضع بموجبها إلى برنامج التصحيح الهيكلي، والتي تعد الخوصصة إحدى أهم مكوناته.

مما تقدم يبدو أن الجزائر كانت مجبرة على خوصصة القطاع العام. غير أن ذلك لا يمنع من أن تكون لديها أهدافا كانت تسعى إلى تحقيقها من خلالها. كالرفع في كفاءة المؤسسات الاقتصادية بعد خوصصتها، التقليل من تدخل الدولة في المجال الاقتصادي، القضاء على العجز في ميزانية الدولة.¹

كما تهدف الخوصصة إلى التحقيق من الأعباء المالية، ونفقات المؤسسات الاقتصادية العمومية التي أثقلت ميزانية الدولة، وكذا تدعيم المساهمين من الأفراد القادرين على التسيير ماليا وتكنولوجيا ... الخ، وزيادة إنتاجية المؤسسات وتطوير الأسواق التنافسية، والقدرة على الدخول في سوق دولي بالتكنولوجيا وبرؤوس الأموال وتحفيز كل المبادرات الفردية.

فضلا عن ذلك تهدف الخوصصة إلى بيع المؤسسات وتخلي الدولة عن التدخل المباشر في تسييرها، ولكن لا يعني هذا التخلي تغييب الدولة عن محيطها الاقتصادي بعزلها عن عملية الضبط، بل يجب إعادة تحديد دورها في النشاط الذي يوجه إلى تنفيذ سياسة اجتماعية أمنية.²

❖ أشكال الخوصصة: يمكن التمييز بين الأشكال التالية للخوصصة:

✓ الخوصصة الكلية والخوصصة الجزئية: تكون الخوصصة كلية إذا تم طرح الأصول أو الأسهم الخاصة بالشركات بالكامل للبيع بشكل مباشر أو في سوق الأوراق المالية، وتكون جزئية إذا كان المطروح للبيع هو جزء من أصول أو أسهم الشركات، كان يطرح للبيع 10% أو 20% أو 40% فقط من هذه الأصول، ولا تخرج الشركات عن نطاق

¹ عيساوي نادية: تقييم المؤسسة في إطار الخوصصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص:5.

² بوكربوط عز الدين: المرجع سبق ذكره، ص: 539.

✓ قطاع الأعمال العام إلى نطاق شركات المساهمة إلا إذا كانت نسبة ملكية القطاع العام فيها اقل من 50٪ من قيمة الأصل أو أسهم الشركة، حسب العرف القائم.¹

❖ **خصوصية الملكية وخصوصية الإدارة:** خصوصية الملكية هي نقلها من القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق البيع المباشر أو بطرح الأسهم في سوق الأوراق المالية، أما في حالة خصوصية الإدارة فيستمر الاحتفاظ بملكية القطاع العام مع جعل الإدارة اجنبية. فالهدف من خصوصية الإدارة هو تحسين الكفاءة الاقتصادية ومحافظة الدولة على الملكية، وهي تمثل مرحلة انتقالية في طريق انهاء ملكية الدولة.²

❖ **تقييم الخصوصية:** لقد جاء تطبيق برامج الخصوصية في أغلب الدول والتي منها الجزائر ضمن مجموعة سياسات استهدفت تحقيق التوازن المالي والتوازن النقدي وكان أسلوب خفض الطلب الكلي بشقيه العام والخاص هو الأسلوب الذي اتبعته اغلب هذه الدول لتحقيق التوازن المطلوب، وقد انعكس خفض الطلب العام في الانسحاب الجزئي من خدمات كانت تؤديها الدول بالكامل مثل خدمات التعليم وخدمات الصحة وقد تم افساح المجال لدخول القطاع الخاص لهذه المجالات. كما أن الاعتقاد السائد أن مسالة الخصوصية تخرج عن إرادة دولة واحدة لأنها موجة عالمية كان من الضروري الاستجابة لها ولكن طريقة الإجابة وتطبيق المفهوم هما اللذان يثيران الاختلاف، فالخصوصية في كثير من الحالات التطبيقية اختزلت عن مفهومها العام واقتصرت على عمليات نقل الملكية.

إن الخصوصية لها مفهوم أوسع من ذلك بكثير فهي ثقافة قبل أن تكون نقل ملكية وهي روح مبادرة قبل أن تكون مفهوما لتسريح العمال، ولا شك ان بناء الثقافة الجديدة وتغيير ما هو قائم من ثقافات تحتاج دائما على الوقت ومزيد من الوقت.

¹ حسين عمر: **الجات والخصخصة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، دون طبعة، 1997ص:85

² بعلوج بولعيد: **هل نصوص المياه**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، من 03 إلى 07 أكتوبر 2004.

ولهذا لا يمكن القيام بعملية تقييم عملية الخصخصة، زد على ذلك أن عملية الخصخصة في الجزائر لم تتم رغم مرور أكثر من اثني عشر سنة على صدور القانون المتعلق بها، إلا أنه يمكن إعطاء تقييم مبدئي من خلال بعض المؤشرات.

وما يمكن قوله عن مسار الخصخصة في الجزائر، أنه مازال يراوح مكانه منذ سنة 1998، قبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخصخصة عام 1998 والذي تضمن عرض 88 مؤسسة للخصخصة، بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا ذريعا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل، وبعد ذلك حدد مجلس الخصخصة 374 مؤسسة أغلبها في قطاع البناء والفندقة وصناعة الآجر، وكانت تعاني من شبه افلاس تام، مما يستحيل بيعها، لتنتهي بعد ذلك عهدة المجلس الوطني للخصخصة في سبتمبر 1999، أين تم حله دون أن يسجل مسار الخصخصة أي تقدم أو نتيجة.

توالى التصريحات بتوالي المسؤولين المكلفين بملف الخصخصة، باستثناء خصخصة شركة سيدار من خلال شراء مجموعة إيات الهندسة ل 70% من الأسهم، ومشروع هنكل الألمانية وايناد وزاداف الألمانية مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، ظل مسار الخصخصة حبيس القوانين والتشريعات، لتقرر بعد ذلك الدولة بتوقيف المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و2002م، ومع نهاية سنة 2004م قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخصخصة أي مجمل النسيج الصناعي.¹

- العدالة الاجتماعية والخصخصة:

تحمل الخصخصة في طياتها آثاراً داعمة لمبدأ العدالة، وأخرى مخرقةً ذا المبدأ، وتتمثل العوامل أو الآثار التي تؤدي إلى مزيد من العدالة الاجتماعية فيما يلي:

¹ الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، دون سنة نشر، ص ص: 151، 152.

1-الخصوصية تعطي فرصة للطبقة العاملة في التملك، والمساهمة في العملية الإنتاجية؛ وهو ما يبعث الحافز إلى مزيد من الثروة والتملك، والزيادة في الإنتاج؛ مما يحسن من وضع الأفراد والاقتصاد الوطني.

2-الخصوصية وهي تسمح بالتملك والمساهمة في الإنتاج والتطور الاقتصادي تخلق نوعاً من التقارب بين الطبقة العاملة والملاك، بعد أن أصبح الأفراد مساهمين ومالكين ومديرين للمشروع أو الشركة؛ فإحساسهم ذا أو مشاركتهم في رأس المال والربح واتخاذ القرار سوف يجعلهم يزيدون من جهدهم، ويدفعون بالعملية الإنتاجية إلى مزيد من الإنتاج والكفاءة؛ فتزيد أرباحهم وثروتهم، وتتحسن بالتالي معيشتهم ومعيشة من يعولون.

3-شعور الأفراد بالأمان والاطمئنان بكون ملاكاً؛ وبالتالي سوف يزيد من استقرارهم العائلي والاجتماعي، والرؤية إلى المستقبل بأمل، والسعي إليه بطمأنينة؛ وهي نتيجة في غاية الأهمية للأفراد، تبعدهم عن التوجس والخوف من الهول.هذا فيما يخص الآثار الإيجابية، أما السلبية فنوجزها فيما يلي:

1-قد تؤدي الخصوصية إلى تركيز الثروة بيد قلة في التمتع؛ مما سيترتب عليه سوء توزيع الدخل بين فئات وطبقات التمتع، واستحواذ من يملكون على الأرباح، وحرمان من لا يملك إلا من أجور ومرتببات لا تتصف دائماً بالعدالة، خاصة وأن الخصوصية ونظام السوق قد حلل الكثير من التشريعات العمالية المتعلقة بالأجور والفصل بين العمل وشروطه.

2-الخصوصية قد تؤدي إلى سيطرة القطاع الخاص بشكل كلي على النشاط الاقتصادي؛ مما يؤدي إلى حدوث اختلالات هيكلية في التمتع تؤدي إلى ايار مصطلح محدودي الدخل، واتساع التفاوت في الدخل والثروات، واتساع نطاق الفقر والمرض والجهل.

3-إلغاء جميع أنواع الدعم السلعي، في نطاق مجال الخصوصية تصبح عملية الدعم بجميع أنواعه قليلة؛ مما تؤثر على المستوى المعيشي للطبقة الفقيرة في المجتمع.

4 -التقليل من إنتاج السلع الاجتماعية، حيث أهمية الإنتاج في نطاق الخصوصية تنصب نحو السلع والمنتجات التي تتبع آليات السوق؛ هدف الاحتكار والسيطرة، وتحقيق أكبر الأرباح، وهذا دائماً طبقاً للقوى الشرائية؛ مما يقلل من السلع الواسعة الاستهلاك والتي تكون في صالح أغلب الطبقات الاجتماعية من حيث السعر طبعاً.

5 -الخصوصية من أهم نتائجها السلبية كما يراها البعض الاحتكار وانتشاره؛ وهذا ينتج في حالة ضعف رقابة وسيطرة الدولة على القطاعات المحولة.

غير أن الحكومات تطلعت إلى خطر هذه السلبيات على الخصوصية؛ ولذلك اتخذت سياساتٍ كفيّلة للتخفيف منها ومعالجتها، عن طريق صناديق التنمية الاجتماعية، وتقديم المزيد من المساعدات والتسهيلات للطبقات الفقيرة، وإيجاد فرص عملٍ لهم، ودعم أنشطتهم القائمة، وتنشيط المشروعات الصغيرة، أو إرشادهم إلى الأعمال التي يقدرّون عليها، ومنحهم قروضاً بدون فوائد، ومساعدتهم بآلات ووسائل تمكّنهم من تحقيق الدخل، لا سيما والدولة قد أصبحت لديها قدرة مالية بزيادة الضرائب، ووقف الدعم للمشروعات الخاسرة ودعم السلع والخدمات، ونتيجةً للحصيلة المحققة من بيع المشروعات العامة، وإن كانت الظروف الاجتماعية ومساحة الفقر في اتساعٍ مستمر - خاصةً في البلدان النامية- وهو مؤشر يبقي على التفاؤل والأمل في التحسن كثيراً من الخوف والقلق أن ترعى أغلب الدول النامية استقراراً اجتماعياً ونمواً اقتصادياً مطمئناً على الأقل في المستقبل المنظور.¹

خامساً: الفكر التنموي الجديد للمؤسسات العمومية:

برنامج دعم الانعاش الاقتصادي 2001 - 2004 :

يعتبر هذا البرنامج من منظور متخذ القرار في الجزائر، أداة من أدوات السياسات الاقتصادية المعروفة والمتمثلة في سياسة الانفاق العام. وهو متمثل أساساً في دفع عجلة النمو في الجزائر مركزين على المشاريع القاعدية والداعمة للعمليات الإنتاجية والخدماتية.

¹ موسى سداوي: دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 136.138.

سطر برنامج الانعاش أربعة أهداف عملية وثلاثة نوعية، فأما الأهداف العملية فتتعلق من إعادة تنشيط الطلب، التي يجب أن يسايرها دعم للنشاطات المنشئة للقيمة المضافة ومناصب الشغل، عن طريق ترقية المستثمرة الفلاحية ومؤسسة الإنتاج الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المحلية منها، ورد الاعتبار للمنشآت القاعدية خاصة تلك التي تسمح بإعادة انطلاق النشاطات الاقتصادية وتحسين تغطية حاجات السكان في مجال تنمية الموارد البشرية وترمي هذه الاهداف العملية إلى ثلاث أهداف نوعية هي:

- مكافحة الفقر، إنشاء مناصب الشغل، تحقيق التوازن الجهوي وانعاش الاقتصاد الجزائري.

- إن برامج التعديل المطبقة من أجل استرجاع التوازنات الاقتصادية الكبرى أدت إلى تقليص معدل مستوى معيشة السكان. ومن ثم كان تركيز عمل الحكومة على تكثيف مسار الإصلاح ليشمل جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتحرير الاقتصاد الوطني من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة.

وهكذا فإن الحكومة توصلت إلى نتيجة تقضي بأنه بدون تحضير فضاء اقتصادي ودون تعزيز قدرات الإنتاج المحلية وانعاشها، ودون تعبئة الادخار المحلي، ودون انشاء القدرة الشرائية، فإن إقامة استراتيجية للانعاش القائمة على الإصلاحات الهامة لإطار التسيير وإصلاح هياكل لاقتصاد الوطني، قد تصطدم بعراقيل سريعة في التطبيق بل تزيد من حدة تفكك اقتصادنا على المستوى الجغرافي والاجتماعي. وعليه فمن الضروري القيام بعمل واسع النطاق لتصحيح آثار التفكيك وتهيئة بلادنا إلى إنعاش أفضل.

ومن هنا يجب أن تسمح الاستراتيجية المعتمدة بانطلاق النمو والحفاظ عليه بصفة مستدامة. حيث عمدت الحكومة على تحقيق النمو للناتج الداخلي الخام الحقيقي وبوتيرة سنوية بأكثر من 5%، من أجل تقليص البطالة والفقر، وخلق ما يقارب 850000 منصب شغل خلال الفترة 2001-2004.

وتقوم هذه الاستراتيجية على تحفيز كبير من طرف الدولة التي ستجند مداخل المحروقات لانعاش الاقتصاد ودعم الإنتاج الوطني عن طريق انعاش الطلب، ويرتكز برنامج الإنعاش على المحاور الآتية:

- إعادة تنشيط الجهاز الوطني للإنتاج الذي يعد أساس إنشاء الثروات
- تطهير محيط المؤسسة وإعادة تنشيطها

❖ سياسة للنفقات العمومية تسمح بتحسين القدرة الشرائية¹

نتائج برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004:

تميزت السنوات 2001-2004 بإنعاش مكثف للتنمية الاقتصادية رافق استعادة الأمن عبر ربوع بلادنا. وتجسد هذا الإنعاش من خلال نتائج عديدة هامة نذكر منها على الخصوص ما يأتي:

- استثمار إجمالي بحوالي 46 مليار دولار أي 700.3 مليار دينار، منها حوالي 30 مليار دولار أي 350.2 مليار دينار من الإنفاق العمومي نمو مستمر يساوي في المتوسط % 8,3 طوال السنوات الخمس بنسبة % 8,6 في سنة 2003
- تراجع في البطالة أكثر من 29 % إلى 24 %
- إنجاز الآلاف من المنشآت القاعدية وكذلك بناء وتسليم الآلاف من المساكن الجاهزة.
- لقد خرجت الجزائر بسلام من هذه التجربة، إذ أن التوازنات الاقتصادية الكلية قد استرجعت، وحققت الجزائر في سنة 2003 نسبة نمو قدره 8.6 % واحتياطات صرف قدرها 9.32 مليار دولار في زيادة مستمرة، وبالمقابل فان ديون الجزائر الخارجية قد انخفضت من 3.28 مليار دولار إلى 22 مليار دولار كما تقلصت الديون العمومية الداخلية للدولة من 1059 مليار دج في سنة 1999 إلى 911 مليار دج في سنة 2003.

لم يقال إن هذا البرنامج سيحل كل المشاكل العالقة -الخفية والجلية- المسجلة في مختلف المجالات ولكن من الطبيعي جدا انه من شأن هذا البرنامج ان يخفف من الانعكاسات الفاسدة لازمة عميقة ويخلق الظروف الملائمة لإستراتيجية حقيقية للتنمية المستدامة.²

¹ صالحى ناجية، مخناش فتيحة: أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية

الخماسي على النمو الاقتصادي 2001-2004 نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم، أبحاث

المؤتمر الدولي، جامعة سطيف، 11 و12 مارس 2013. ص: 3، 4.

² كريم زرمان: التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، أبحاث اقتصادية وإدارية،

العدد السابع، 2010، ص: 204، 205..

➤ البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي: 2009.2005: خلال الفترة 2005-2009 تم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو وكذا برنامجي " الجنوب " و"الهضاب العليا" بتمويل من الميزانية قيمته 200 مليار دولار أمريكي خصصت أساسا لإعادة التوازن الإقليمي من خلال تطوير شبكة الطرق والسكك الحديدية وتحديثها، والتخفيف من المشاكل في مجال الموارد المائية، وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين فيما يتعلق بالسكن والحصول على الرعاية الطبية والتكفل بالاحتياجات المتزايدة في مجال التربية والتعليم العالي والتكوين، وكذا تطوير الخدمات العامة وتحديثها.

➤ تمويل البرنامج التكميلي لدعم النمو يستهدف في 85 % منه:

- تحسين الظروف المعيشية للسكان، خاصة في مجالات: السكنات، الجامعة، التربية الوطنية، تزويد السكان بالماء خارج الأشغال الكبرى.

- تطوير المنشآت الأساسية (قطاع النقل، قطاع الأشغال العمومية، قطاع الماء، قطاع تهيئة الإقليم). والغرض من الأموال المتبقية دعم التنمية الاقتصادية (الزراعة والتنمية الريفية على نطاق واسع)، وتطوير الخدمات العمومية وتحديثها، بالإضافة إلى تطوير التكنولوجيات الجديدة للاتصال.¹

برنامج التنمية الخماسي: 2010.2014:

يستلزم برنامج الاستثمارات العمومية الذي وضع للفترة الممتدة ما بين 2010 و2014 من النفقات 1 214.21 مليار دج (أو ما يعادل 286 مليار دولار) وهو يشمل شقين اثنين هما:

- ✓ استكمال المشاريع الكبرى الجاري انجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 700.9 مليار دج ما يعادل 130 مليار دولار.
- ✓ وإطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 534.11 مليار دج (أي ما يعادل حوالي 156 مليار دولار).

¹ زوين ايمان: دور الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في تحقيق التنمية، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011، 2010، ص: 96، 97.

يخصص برنامج 2010-2014 أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية وذلك على الخصوص من خلال: تحسين التعليم في مختلف أطواره (الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي والتكوين المهني) والتكفل الطبي النوعي وتحسين ظروف السكن والتزويد بالمياه والموارد الطاقوية. كما تضاف قطاعات الشبيبة والرياضة والثقافة والاتصال والشؤون الدينية والتضامن الوطني والمجاهدين إلى هذه الدينامية الجديدة التي تأتي امتدادا للانتعاش الاقتصادي والاجتماعي المباشر فيه منذ عقد.

ويخصص برنامج الاستثمارات العمومية ما يقارب 40 % من موارده لمواصلة تطوير المنشآت القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية وذلك على الخصوص: في قطاع الأشغال العمومية لمواصلة توسيع وتحديث شبكة الطرقات وزيادة قدرات الموانئ، في قطاع النقل بتحديث ومد شبكة السكك الحديدية وتحسين النقل الحضري، تحديث الهياكل القاعدية بالمطارات، تهيئة الإقليم والبيئة، تحسين إمكانيات وخدمات الجماعات المحلية وقطاع العدالة وإدارات ضبط الضرائب والتجارة والعمل. بالإضافة إلى دعم تنمية الاقتصاد الوطني على الخصوص من خلال، دعم التنمية الفلاحية والريفية، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء مناطق صناعية، والدعم العمومي للتأهيل وتيسير القروض البنكية، دعم التنمية الصناعية من خلال القروض البنكية الميسرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء وتطوير الصناعة البتروكيمياوية وتحديث المؤسسات العمومية.

تشجيع إنشاء مناصب الشغل، مرافقة الإدماج المهني لخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني، ودعم إنشاء المؤسسات المصغرة وتمويل آليات إنشاء مناصب انتظار التشغيل، وعلى صعيد آخر تطوير اقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي وتعميم التعليم واستعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية للتعليم كلها وفي المرافق العمومية.¹

¹ نفس المرجع، ص،ص: 97،98.

خلاصة الفصل:

إن هذه التحولات التي مرت بها المؤسسات العمومية لم تكن وليدة الصدفة، بل هي نتيجة حتمية أو مفروضة في بعض الأحيان، وذلك نتيجة التحولات التي شهدتها ويشهدها العالم في الآونة الأخيرة. حيث أصبحت مؤسساتنا اليوم أكثر انفتاحا وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت عليها، والسبيل في ظل المنافسة المحلية والعالمية هي إعادة النظر في الممارسات من علاقات إنسانية وتوظيف، رقابة، وتسيير لإعادة إنعاش المؤسسات.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

ثالثاً: المنهج المتبع

رابعاً: التقنية

خامساً: المجال المكاني والزمني

لِلدراسة

تمهيد:

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة وتناول كل متغير على حدا من خلال الجانب النظري اضحى من الضروري تطبيق الدراسة واسقاطها على احدى المؤسسات وعليه تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية، ومجتمع الدراسة والعينة، المنهج المتبع إضافة إلى تقنيات الدراسة، وأخيرا المجال المكاني والزماني للدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الجولات الاستطلاعية إلى إيجاد السبل الفكرية لتدقيق مشكلة البحث وتساعد على تدقيق سؤال الانطلاق وضبطه. وتظهر أهميتها خاصة في الدراسات الميدانية. حيث تساعد على التعرف على ميدان البحث والتأقلم معه ومعرفة بعض جوانبه التي لا تظهرها حتماً القراءات والأدبيات المتعلقة بالظاهرة محل البحث.

وتظهر أهميتها كذلك كونها تسمح بالتوجه بالفعل نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضيات وسلوك السبيل الفكري والمقبول والمعقول و الواقعي الذي لا يخطر على بال الباحث، حتى مع القراءات. ولذلك فقد كانت لنا جولات استطلاعية لميدان البحث منذ أن تبادر الموضوع في ذهننا من خلال زيارتنا للميدان لكون احد الأقارب موظف في المنظمة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة ولاية تيارت) وذلك منذ 05 أشهر وبعد ضبطنا لمتغيرات الدراسة قمنا بجولة استطلاعية يوم 26 ديسمبر 2015 بهدف مقابلة مدير الإدارة والذي ابدى استعداداه بمساعدتنا وقمنا بمقابلة رئيس الموارد البشرية والذي طرحنا عليه مجموعة من الاسئلة وقد كان له تجاوب معنا وتحصلنا على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة، وقمنا كذلك بإجراء مقابلة مع مجموعة من الموظفين للتعلم أكثر في الظاهرة واستطعنا من خلالها تحديد زاوية الدراسة وضبط القيم الأساسية التي سوف نقوم باختبارها من خلال ربطها بالالتزام التنظيمي عن طريق مجموعة من الفرضيات.

ثانياً: مجتمع البحث والعينة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة ولاية تيارت، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع استشفائي انشئت سنة 2007، كانت تسمى سابقا القطاع الصحي، وتقوم هذه المؤسسة بخدمات صحية من اجل الاهتمام والرعاية بالمواطن ببلدية قصر الشلالة والبلديات المجاورة، يتكون عدد العاملين بها من 213 عامل دائم ممثلين في (أطباء،

ممرضين، إداريين، عمال مهنيين) ولذلك ارتأينا اعتماد أسلوب العينة (العينة الطبقية) للحصول على المعلومات وهذا حسب طبيعة المجتمع الذي يتكون من فئات سوسيو مهنية.

تم أخذ 50% كتمثيل للمجتمع الأصلي أي ما يمثل 106 مفردة.

تم سحب هذه العينات بطريقة عشوائية بحيث زدنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بالقائمة الاسمية للعمال وقمنا بتدوين أسماء العمال في قصاصات لكل طبقة سوسيو مهنية عن طريق القرعة للسماح لكل افراد البحث بفرص متساوية ووزعت العينة كما هو موضح في الجدول الآتي:

وبالتالي فان حجم العينة هو 106 مفردة تسحب من 4 طبقات بطريقة عشوائية وهي:

$$n_{ط} = \frac{n_{ع} \times M}{M}$$

جدول 1 يمثل توزيع الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

الفئات المهنية	العدد (Mط)	حجم العينة (nط)
الأطباء	28	14
الممرضين	112	55
العمل المهنيين	42	21
الإداريين	31	16
المجموع	213	106

وبالتالي عدد مفردات العينة هو 106 عامل، يتم اختيارها من الطبقات ويتم اختيار المفردات من كل طبقة عشوائيا وبالتالي نوع العينة هو **الطبقية** باستعمال المعاينة العشوائية

ثالثاً: المنهج المتبع في الدراسة

المنهج: من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهنا يقول ديكارت "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى حقيقة "فالمنهج مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة .

و يعرفه الدكتور عبد الرحمن بدوي أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة و معلومة"¹ و في دراستنا نعتمد على **المنهج الكيفي** الذي يرتبط استخدامه غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية و الإنسانية و التي أستخدم فيها منذ نشأته و ظهوره ، و لكن هذا لا يعني أن استخدامه و تطبيقه يقتصر على هذه العلوم فحسب بل أنه يستخدم أحياناً في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة بحيث يهدف إلى دراسة ووصف الظاهرة أو الكشف عن أبعادها و تحديد طبيعتها و قد اعتمدنا على هذا المنهج لغرض جمع معلومات حقيقية و مفصلة حول الظاهرة المدروسة و هذه العملية لا تتم إلا من خلال تطبيق **المنهج الكمي**، إضافة إلى معرفة أبعاد تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي لذلك سنقوم بجمع المعلومات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تحليلها و تفسيرها للوصول إلى نتائج مفصلة حول العلاقة بين المتغيرين.

رابعاً: تقنيات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي إذ عليها (الأدوات)، يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت وسائل البحث المستخدمة ملائمة و دقيقة، كانت النتائج جيدة و صحيحة، و يتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقاً لمشكلة

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2000، ص:68

البحث والمنهج المتبع في الدراسة، حيث لا تقتصر البحوث الوصفية على الاستفادة بطريقة واحدة في جمع البيانات، ارتأينا في دراستنا استخدام:

✓ أداة الاستمارة: (الأداة الرئيسية) للتعلم أكثر في الظاهرة ومعرفة أبعادها، وتعتمد على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب م وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة، وهي من أكثر التقنيات شيوعا

واستخداما في البحوث الاجتماعية وتعرف على انها " مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن مشكلة البحث تحت الدراسة، وهي من أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوبة جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها"¹

وقد تناولنا في الاستبيان 43 سؤالاً مقسمة على أربع محاور، ثم عرضنا الاستمارة على عينة محدودة من العينة الاصلية قصد تجربتها وللتأكد من وضوح الأسئلة ودقتها، فقمنا بتوزيع 14 استمارة:

الأطباء:02

المرضى:06

العمال المهنيين:03

الإداريين:03

وقاموا بتقديم اقتراحات لنا من أهمها لغة الاستمارة من حيث التعقيد وكثرة الأسئلة، التقيد باحتمالات للأسئلة واقتراح بدائل للأسئلة مثل: أحيانا، دائما، وقد اخذنا الاقتراحات بعين الاعتبار وإعادة بناء الاستمارة من جديد.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الأردن، ط2001، ص:15.

محاوَر الاستمارة:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن 04 أسئلة.

المحور الثالث: المتعلق بقيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ويتضمن 12 سؤالاً.

المحور الرابع: المتعلق بالقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم ويتضمن 17 سؤالاً.

ولتكميم البيانات وتحليلها ومعرفة التأثير بين المتغيرين سنقوم بتفريغ البيانات، وقد راعينا التسلسل المنطقي للأسئلة، والاعتماد على قصر العبارات ودقتها لكي لا يشعر المبحوثين بالتعب والملل.

وفيما يلي أهم الاحصائيات المتعلقة بعملية التوزيع واسترجاع الاستمارات:

جدول 2 يبين الاحصائيات المسجلة في توزيع واسترجاع الاستمارات

الاستمارات القابلة للتفريغ	الاستمارات الملغات	الاستمارات الضائعة	الاستمارات الموزعة	الفئات السوسيو مهنية
10	03	01	14	الأطباء
42	04	09	55	الممرضين
16	05	–	21	العمال المهنيين
10	–	06	16	الإداريين
78	12	16	106	المجموع

✓ **الملاحظة:** تعرف أنها" الحصول على الحقائق من الخبرات والمعلومات من واقع المواقف والتصرفات في الحالة الراهنة للعملاء والمستفيدين من الجماعات لاستخدامها في الدراسة وتقدير المواقف في وضع خطه لعملية المساعدة"¹ وتفيد في جمع سلوك الأفراد الفعلي وبعض المواقف الواقعية واتجاهيهم في مشاعرهم كذلك تفيد في الأحوال التي يقوم فيها الباحثون ويرفضون الإجابة على الأسئلة لذلك فهي تيسر الحصول على كثير من المعلومات والبيانات في المفاهيم المطلوبة والتي لها يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كسلوك الأطفال ومشاعرهم واتجاهاتهم في سلوكهم أو عزوف المبحوثين عن التعاون مع الباحث أو مقاومتهم له وعدم رغبتهم في الإدلاء بأية معلومات² ولقد ساعدتني الملاحظة في الدراسة من خلال:

- التعرف على طبيعة وسير المؤسسة الأداء وظروف العمل
- معرفة مدى الانضباط في العمل والتقيد بالقوانين
- كما ساعدتني من خلال زيارتي المتكررة للعديد من المصالح في ربط المتغيرات وادراك العلاقات التي تساعد في التحليل.

خامسا: المجال المكاني والزمني

- المجال المكاني:

تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري انشئت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 140_07 المؤرخ في 19 مايو 2007، المتضمن انشاء المؤسسة الصحية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم.

¹نصيف فهمي منقربوس و ماهر أبو المعاطي على: مهارات الممارسة للخدمة الاجتماعية , دون مكان نشر، حلوان ط1, 200, 272

²محمد سيد فهمي: طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق, الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث,ص15

حيث كانت تسمى سابقا القطاع الصحي والذي أنشأ بدوره طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97_466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997، المحدد لقواعد انشاء القطاعات الصحية.

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات صحية بما انها وجدت من اجل الاهتمام والرعاية الصحية للمواطن بدائرة قصر الشلالة والبلديات المجاورة.

وبالرغم من أن المؤسسة لها قدرة استيعاب تمثل 180 سرير الا أنها تلعب دورا كبيرا وذلك بفضل جهود عمالها بالنهوض والرفع من مستوى التكفل الجيد واللائق بالمريض وهذا في كل المجالات.

بالإضافة إلى وجود مؤسسة عمومية للصحة الجوارية، فمن أهم المهام التي تتحملها المؤسسة العمومية الاستشفائية تتمثل فيما يلي:

❖ التدخل والاستجابالات

❖ تقديم الخدمات الصحية من علاج وكشف وتحليل بمبالغ رمزية

❖ رعاية الامومة والطفولة والمراقبة الصحية لهما

لقد عرف التنظيم الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية في السنوات الاخيرة في ظل تغيير اسم الوزارة من وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة واصلاح المستشفيات وذلك حسب المعطيات الجديدة والمختلفة الاقتصادية والاجتماعية الخ، ومن القطاع الصحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية بحيث أن التنظيمات الجديدة منحصرة في القوانين التي ستصر لاحقا.

ومن أهم الهياكل الاسرية الاستثمارية المرفوقة بالمخطط التنظيمي للقطاع الصحي بالإضافة إلى ما سبق فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تتميز بتنظيم تقني واداري يسهل في المهام المتمثلة في التكفل بصحة المواطن وبالتالي التكفل في الصحة العمومية.

المؤسسة العمومية الاستشفائية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

- ✓ تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ضمان العلاج الاستشفائي تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم
- ✓ كما تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

التنظيم والتسيير:

يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس ادارة وبديرها مدير وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

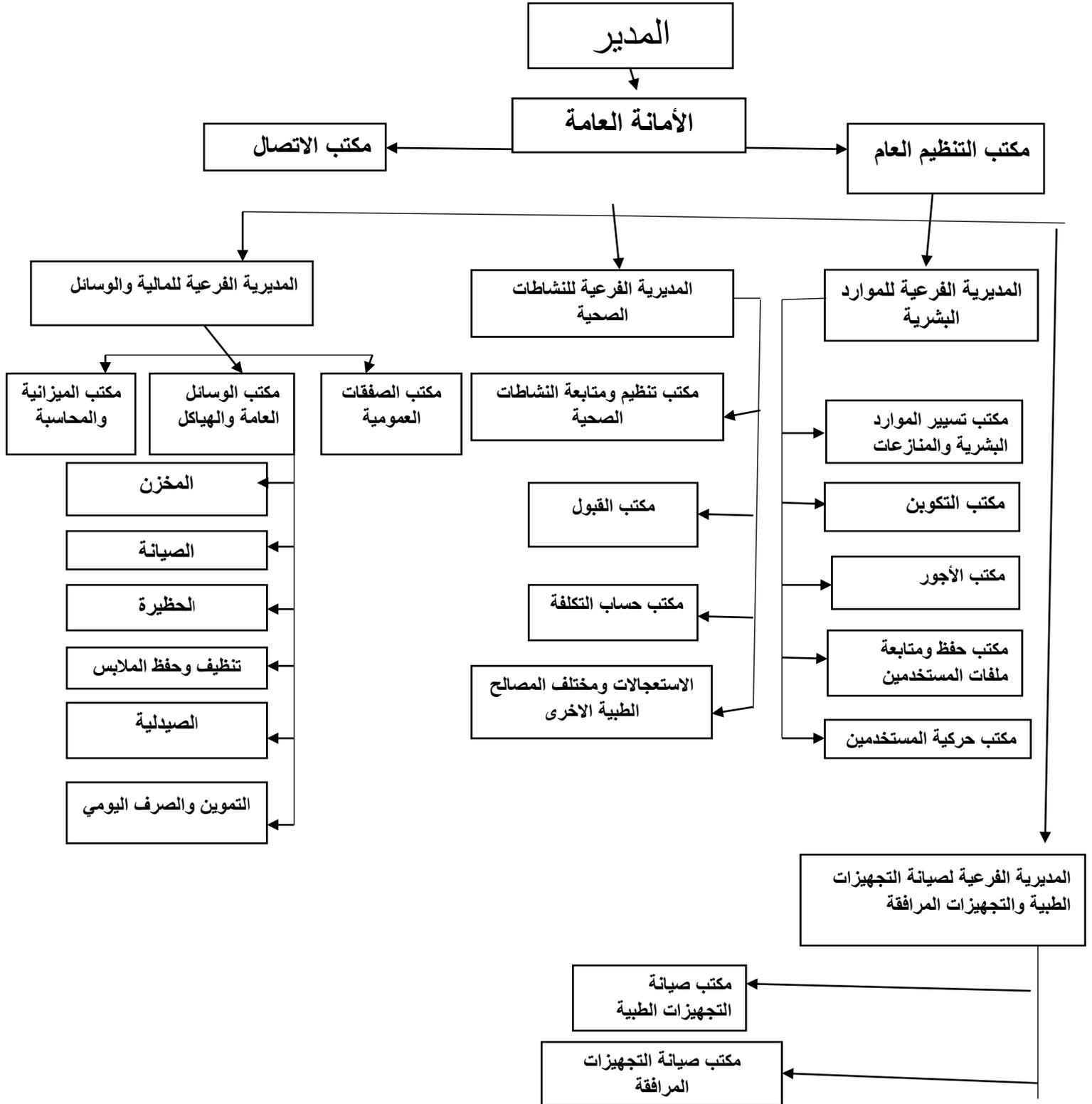
1. المديرية الفرعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتقوم بعدة مهام أهمها :

- اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال عدة مراحل من جدول التعداد المالي والذي تقوم به مديرية الصحة، ثم يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بإعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- بعد الانتهاء من اعداد المخطط السنوي يتم ارساله على مديرية الوظيفة العمومية مرفقة بعدة قرارات
- يتم دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مدير مديرية الوظيفة العمومية بالولاية وبحضور ممثل المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة، حيث يمكن أن

- يكون المخطط خال من الاخطاء في هذه الحالة يتم التأشير عليه ويتم اعتماده ويرسل على المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ✓ الترقية في الدرجات، الرتب وفي عملية التوظيف، التقاعد، حساب أجور العمال، الخبرة المهنية، الاقتطاعات، والامتيازات العائلية
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** وتقوم بعدة مهام أهمها
- تسيير عملية التحصيل من خلال القيام بطباعة او الحصول على سجل التحصيل من طرف المورد الخاص بذلك، وترسل السجلات إلى أمين المخزن ليتم المصادقة عليها.
- عملية المطابقة يقوم بها المسؤول على المصلحة بأن الخدمة أو السلعة تسلم وفق الطلبية وهذا من أجل تسديد الفاتورة.
- التسيقات النقدية للمقتصد وهي عبارة عن مبلغ مالي والمحدد ب: 20000 د ج للتصرف في الظروف الطارئة والمستعجلة وكذلك اقتناء الأشياء التي لا تتجاوز قيمتها 500 دج.
- الميزانية التقديرية عبارة عن ملف يضم مجموعة من التبريرات المالية والتقديرات الخاصة بكل النفقات للسنة المقبلة والتي يتم اعدادها في أواخر شهر سبتمبر
- الاجراءات المتبعة التي يقوم بها مكتب الوسائل العامة والهيكل من اجل تجهيز المؤسسة من خلال تقدير وضعية الحاجات، دراسة الطلبات، تحديد الطلبات وتوفيرها وتسليمها.
- ✓ **المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:** من خلال عدة إجراءات أهمها
- الإجراءات المتبعة من أجل قبول ومتابعة المرضى من خلال الاستقبال، انشاء ملف قبول المريض، الانتهاء من الاستشفاء، تحرير شهادة الاجلاء من المصلحة، تحرير شهادة الوفاة من طرف الطبيب وتحويلها على مكتب القبول.
- اعداد الاحصائيات: من خلال معدل حجز الاسرة، المدة الاستشفائية، معدل دوران الاسرة، جدول المناوبة وكيفية اعداده



شكل 3 التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة " جيلالي بونعامه " بقصر الشلالة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20.12.2009

المجال الزمني:

قمنا بمراحل لإنجاز بحثنا وهي:

المرحلة الأولى: قمنا بوضع خطة للدراسة الميدانية، ووضع الإجراءات المنهجية وتصميم استمارة البحث في الفترة الممتدة بين شهر جوان وشهر أوت

المرحلة الثانية: تم توزيع الاستمارة وجمع البيانات من المبحوثين وذلك في الفترة الممتدة بين شهر أوت إلى شهر سبتمبر

المرحلة الأخيرة: قمنا فيها بتفريغ البيانات وجدولتها واستخلاص النتائج، وكان ذلك في نهاية شهر سبتمبر.

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج

أولاً: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل الفرضية الثالثة

خامساً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

1. عرض نتائج البيانات الشخصية

2. عرض نتائج الفرضية الأولى

ومناقشتها

3. عرض ومناقشة الفرضية الثانية

4. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

تحليل وتفسير الفرضيات:

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

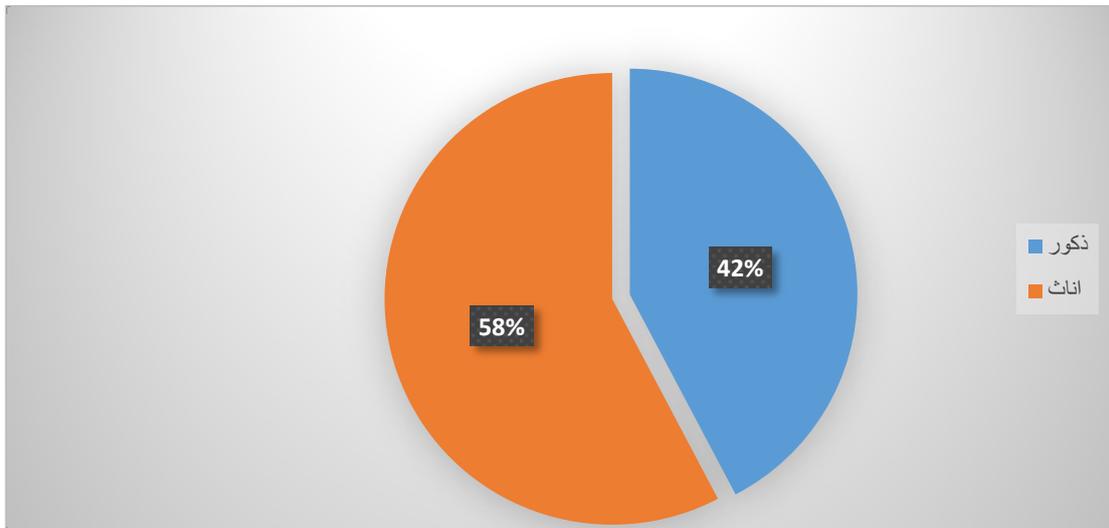
جدول رقم 3 يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	33	42.30%
اناث	45	57.69%
المجموع	78	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن الاتجاه العام لأفراد البحث إناث (57.69%)، في حين تمثل نسبة الذكور (42.30%).

هذا يدل أن المؤسسة العمومية الصحية تستقطب الاناث أكثر من الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل، فهو محل اهتمام المرأة منذ القديم، عدا أن توظيفها يساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات النسائية المواطنة لكي تترك أثراً واضحاً في مسيرة الخدمات الصحية، أما نسبة الذكور فهي ليست قليلة إلى درجة انعدامها لان القطاع الصحي هو قطاع مرن، يستقطب كلا الجنسين حسب طبيعة الوظيفة.

شكل رقم 4 يمثل توزيع أفراد البحث حسب الجنس



جدول رقم 4 يمثل توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	28	35.89%
140_30]	29	37.17%
150_41]	14	17.94%
أكثر من 50	07	08.97%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية [40_30] بنسبة 37.17%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 35.89%، في حين تأتي الفئة العمرية [50_41] بنسبة 17.94%، اما النسبة الأخيرة في الفئة العمرية أكثر من 50 08.97%.

هذا يدل أن المؤسسة العمومية الصحية تستقطب الشباب وهي في السعي دائما لضخ دماء جديدة لبث الحيوية في العمل، فالشباب يمثل الركيزة الأساسية في تقدّم وبناء كل

القطاعات، فهم يحملون بداخلهم طاقات وإبداعات متعددة، يحرصون من خلالها على تقديم الأفضل.

جدول رقم 5 يمثل توزيع افراد العينة حسب طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
طبيب	10	12.82%
ممرض	42	53.84%
عامل مهني	16	20.51%
اداري	10	12.82%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه الاتجاه العام لأفراد العينة هم من الفئة المهنية ممرض بنسبة 53.84%، في حين جاءت الفئة المهنية عامل مهني بنسبة 20.51%، وتتساوى النسبة 12.82% من الفئة المهنية طبيب واداري.

نستنتج أن المؤسسة تحتوي على فئات سوسيو مهنية متعددة كل يؤدي وظيفته حسب طبيعتها إلا أن أغلبهم من الممرضين وهذا راجع إلى تنوع تخصصاتهم ومجالاتهم فنجدهم في كل المصالح الموجودة في المؤسسة، إضافة إلى كثرة مناصب التوظيف المعطاة لهم، كما نجد في المقابل قلة الفئات السوسيو مهنية الأخرى بسبب قلة المناصب المتاحة لهم.

جدول رقم 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	33	42.30%
[10_5]	28	35.89%
[15_11]	03	03.84%
أكثر من 16 سنة	14	17.94%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في العمل بنسبة 42.30%، في حين تأتي نسبة 35.89% بخبرة تتراوح بين [10_5]، أما أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 17.94%، وتأتي في الأخير نسبة 03.84% لأفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين [15_11].

نستنتج من الجدول أن هناك تشتت في النسب إلا أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من خمس سنوات وهذا يدل أن المؤسسة لديها طاقات جديدة تسعى لاستثمارها فالخبرة تقاس بمقدار ما يكتسبه الشخص من المهارات والمعارف والقدرات طيلة سنوات عمله، كما أن سياسة التوظيف التي فرضتها الدولة في الآونة الأخير بفتح مجالات العمل في قطاع الصحة لتتدرك الدولة الفراغ الذي خلفه العمال المتقاعدين، ولا نستطيع أن ننفي نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة وهذا يدل أن المؤسسة لديها أجيال متعددة، وهو لا يؤدي إلى صراع الأجيال بقدر ما يؤدي إلى تعاونهم من أجل خدمة المؤسسة وهذا ما لمسناه في من ملاحظتنا الميدانية، فالمؤسسة توظف و تسعى للحفاظ على الكفاءات التي أعطت ومازالت تعطي للمؤسسة كل في مجاله.

ثانياً: تحليل وتفسير الفرضية الأولى: تؤثر القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

جدول رقم 7 يمثل تأثير الجنس على انجاز المهام المطلوبة

المجموع		اناث		ذكور		الجنس انجاز المهام
%	ت	%	ت	%	ت	
74.35%	58	80.43%	37	65.62%	21	دائماً
19.23%	15	13.04%	06	28.12%	09	أحياناً
06.41%	05	06.52%	03	06.25%	02	نادراً
100%	78	100%	46	100%	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا بأنهم دائماً ينجزون مهامهم في الوقت المحدد المدعم بنسبة 74.35% من بينهم 80.43% اناث ونسبة 65.62% من الذكور، في حين تأتي نسبة 19.23% من العمال الذين صرحوا انهم أحياناً ما ينجزون مهامهم في الوقت المحدد من بينهم 28.12% من الذكور ونسبة 13.04% اناث، في حين تأتي في الأخير نسبة 06.41% من افراد العينة الذين صرحوا اهم نادراً ما يؤدون مهامهم في الوقت المحدد من بينهم 06.52% الذكور وتليها 06.25% من الاناث.

نستنتج أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد وهذا يدل ان للعمال وعي بأهمية عملهم، فالقوانين التي تفرضها المؤسسة من اجل احترام الوقت، لإنهاء المهام المطلوبة فتعتبر أمانة في حد ذاتها، لأن كل عامل مسؤول عن عمله، لتحقيق الفعالية والتي سماها كلا من فرانسيس وودكوك بقيمة إدارة المهمة، كما أن تصريح الاناث بهذا يدل أن المرأة منضبطة في عملها واعية بقيمة العمل، وحريصة على القيام بواجباتها، وهو ما نلاحظه في الآونة الأخيرة من اكتساح المرأة لمجال العمل

الصحي وهذا ما دل عليه الجدول (02)، فقد اثبتت جدارتها في عدة مجالات من خلال النمط التسييري الذي تعتمد عليه في العمل.

جدول رقم 8 يمثل توزيع افراد العينة حسب نقص الدواء أو الوسائل المتعلقة بالعمل

المنصب الوسائل	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
بما هو موجود	100%	10	83.33%	35	93.75%	15	100%	10	89.74%	70
حضور الدواء	-	-	16.66%	07	06.25%	01	-	-	10.25%	08
المجموع	100%	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم يتصرفون بما هو موجود من الوسائل او الدواء المدعم بنسبة 89.74% من بينهم نسبة 100% تساوى فيها كل من الفئة المهنية للطبيب والإداري، ثم تأتي الفئة المهنية عامل مهني بنسبة 93.75%، وتأتي في الأخير نسبة ممرض 83.33%، أما افراد العينة الذين صرحوا انهم ينتظرون حضور الدواء او الوسائل فقد جاءت نسبتهم 10.25% من بينهم نسبة 16.66% للفئة المهنية ممرض، ونسبة 06.25% للفئة المهنية عامل مهني، في حين انعدمت في الفئتين المهنتين طبيب واداري.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا أنهم يتصرفون بما هو موجود من الوسائل او الدواء من بينهم كل الأطباء والاداريين وهذا يعود إلى خطورة خدمات وإجراءات وقائية تقدّم من قبل المؤسسة، لجميع أفراد المجتمع عامة بهدف رفع المستوى الصحي للمجتمع والحلول دون حدوث الأمراض وانتشارها، فالرعاية الصحية هي التي أنشئت من اجلها المؤسسة، كما صرح الأطباء أن ضميرهم المهني، والقسم الذي ادوه قبل العمل يفرض عليهم مساعدة المرضى على حساب أنفسهم، كما ان المريض

يعتبر أمانة عندهم لذلك وجب التصرف بكل الطرق من أجل إنقاذه، و للإداريين دور في ذلك من خلال تسهيل الحصول على الدواء لتقريبهم المباشر بالإدارة، في حين لا يمكن الاستهانة بأفراد العينة الذين صرحوا أنهم ينتظرون حضور الدواء فقد يرجع ذلك أما لتعقيد القوانين والوثائق أو الخوف من العقاب باستخدام الادوية دون اذن ،كما لا ننفي وجود عمال متسيبين بقدر ما يعملون يفكرون في الاجر فقط.

جدول رقم 9 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض الاغراض للسرقة والتصرف في حالة السرقة

النسبة %		التكرار		تعرض الأغراض للسرقة	
%23.08	%38.89	18	07	اخبار الرئيس المباشر	نعم
	%44.44		08	اخبار الزملاء	
	%16.67		03	التكتم على الامر	
%76.92		60		لا	
%100		78		المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا أن اغراضهم الشخصية لم تتعرض للسرقة والمدعمة بنسبة 76.92%، في حين تفاوتت نسبة افراد العينة الذين صرحوا بان أغراضهم الشخصية تعرضت للسرقة بنسبة 23.08%، فجاءت نسبة 44.44% من العمال أخبروا زملاءهم بتعرضهم للسرقة، في حين جاءت نسبة 38.89% صرحوا بأنهم أخبروا الرئيس المباشر بسرقة أغراضهم الشخصية، وتأتي في الأخير نسبة 16.67% من افراد العينة الذين صرحوا بأنهم تكتموا على الامر ولم يبلغوا أي أحد.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا أن اغراضهم الشخصية لم تتعرض للسرقة، وهذا يدل على وجود نوع من الثقة بين العمال، وانتشار قيم احترام الغير، فالمؤسسة تعتمد على طابع عقلاني في التسيير، يسودها جو تنظيمي

تفاهمي، فلا يمكن ان نتجاوز أن المؤسسة تعيش في بيئة خارجية تؤثر وتتأثر بها فالأفراد بمجرد دخولهم للمؤسسة يأتون بقيم المجتمع والأسرة، فيحاولون اما اثبات قيمهم أو دمج قيمهم مع قيم المؤسسة ولأن قيمة تحريم السرقة نابعة من مصدر ديني أنشئ عليه الفرد قبل التحاقه بمنصبه فانه يتوافق مع القوانين والقيم التي تفرضها المؤسسة بذلك تذوب قيم الفرد مع قيم المؤسسة، في حين نجد بعض العمال الذين صرحوا أن اغراضهم تعرضت للسرقة مما يؤدي به إلى اخبار الرئيس المباشر أو اخبار الزملاء وهذا يعود لوجود نوع من الصراع التنظيمي الذي يأخذ أسلوب تكتمي في التنظيمي ولان المؤسسة وسط تنظيمي يتميز بالديناميكية فمن الوارد وجود عمال لديهم أفكار وقيم تتعارض مع قيم زملائهم وقيم المنظمة في حد ذاتها.

جدول رقم 10 يمثل توزيع أفراد العينة حسب استعمال اغراض المؤسسة لأغراضهم الشخصية

النسبة %	التكرار	استعمال أغراض المؤسسة	
84.62%	66	نعم	نعم
-	-	لا	
15.38%	12		لا
100%	78	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعاقب من يستخدم الوسائل لأغراض شخصية ويعتبرون أن هذا تصرف جيد من طرف المؤسسة والمدعم بنسبة 84.62%، في حين تأتي نسبة 15.38% من افراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعاقب من يستخدم الوسائل لأغراض شخصية.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعاقب من يستخدم أغراضها لوسائل شخصية واعتبروا أن هذا تصرف جيد، لأن في نظرهم المؤسسة تطبق القوانين والعمال واعين بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فهي قيم نابعة

من ذاتهم وغرستها المؤسسة في نفوسهم، كما أن المحافظة على الوسائل نابعة من فطرتهم الدينية التي تقدر الأمانة، فالدين مصدر من مصادر القيم التنظيمية، لأن أغراض المؤسسة أمانة، والتقرب منها يؤدي إلى الاخلال بتوازن المؤسسة، كما لا يمكن ان ننفي نسبة العمال الذي صرحوا أن المؤسسة لا تعاقب من يستخدم الأغراض لأسباب شخصية وهذا يعود إلى جهل الإدارة بتصرفات كل عمالها كما أن كبر حجمها يجعلها تترك فراغاً في التنظيم يستخدمه العمال لصالحهم دون علم الإدارة من بينها استخدام الوسائل.

جدول رقم 11 يمثل توزيع افراد العينة حسب محافظة الزملاء على اغراض المؤسسة

المحافظة على أغراض المؤسسة	التكرار	النسبة%
دائماً	34	43.59%
أحياناً	35	44.87%
نادراً	09	11.54%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا بأنه أحياناً ما يحافظ زملاءهم على أغراض المؤسسة والمدعمة بنسبة 44.87%، في حين تأتي بعدها نسبة 43.59% من افراد العينة الذين صرحوا انه دائماً يحافظ الزملاء على أغراض المؤسسة، وجاءت في الأخير نسبة 11.54% من افراد العينة الذين صرحوا أنه نادراً ما يحافظ زملاءهم على أغراض المؤسسة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك تشتت للنسب بين افراد العينة الذين صرحوا بأنه أحياناً ما يحافظ زملاءهم على أغراض المؤسسة ودائماً، وهذا يدل إن العامل الذي يُدرك ويشعر بأهميّة ممتلكات المؤسسة، سيكون قادراً على الحفاظ عليها، والشعور بقيمة الممتلكات والمحافظة عليها سمة من سمات المجتمعات المتحضرة، ولأن اغلب العمال صرحوا أن زملاءهم يحافظون على أغراض المؤسسة لان شعورهم بالانتماء اليها يقودهم

لذلك، فتعتبر الأغراض امانة يجب المحافظة اليها وهي قيمة تسعى المؤسسة لتثبيتها في عقول عمالها من خلال فرض القوانين، أو دوريات يقوم بها المدير كل مرة، وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول رقم 08، كما لا يمكن اغفال نسبة العمال الذين صرحوا أنهم نادرا ما يحافظ زملاءهم على أغراض المؤسسة نجدهم يتعاطون معها دون مبالاة، قد يعود ذلك إلى غياب الالتزام للمؤسسة، الذي ينبع من حب المؤسسة والرغبة في الاستمرار فيها.

جدول رقم 11 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض المؤسسة للمشاكل

المنصب	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تعرض لمشكل										
حل المشكل	07	70%	24	57.14%	10	62.50%	08	80%	49	62.82%
ترك الامر للمسؤولين	03	30%	18	42.56%	06	37.50%	02	20%	29	37.18%
المجموع	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا بانهم يساهمون في حل حدث أو مشكل في حال تعرضت المؤسسة لذلك بنسبة 62.82% من بينهم 80% من الإداريين، ثم تليها نسبة 70% الاطباء، أما نسبة 62.50% فقد صرحت بها العمال المهنيون، وتأتي في الأخير نسبة 57.14% الممرضين، أما افراد العينة الذين صرحوا أنهم يتركون الامر للمسؤولين بنسبة 37.18% أغلبهم من الفئة المهنية ممرض بنسبة 42.56%، ثم تليها نسبة العمال المهنيون تقدر ب: 37.50%، أما الأطباء بنسبة تقدر ب: 30%، وتأتي في الأخير نسبة الإداريين تقدر ب: 20%.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا بأنهم يساهمون في حل حدث أو مشكل في حال تعرضت المؤسسة لذلك وأغلبهم من الإداريين والاطباء، وهذا للمسؤولية الملقاة على عاتقهم فالأطباء يمثلون العنصر الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسة، اما الإداريين فهم الأقرب للإدارة كما ان لديهم اتصال مباشر بها يدفعهم إلى

تكثيف الجهود من اجل حل المشاكل أو الحد منها، ولان المؤسسة تحتوي على فئات سوسيو مهنية لطبيعة العمل الذي أنشئت من اجله، لذلك فهي في سعي دائم من اجل دمج العمال فيها وتحميلهم جزء من اعبائها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة التزام العمال بها والمساهمة بكل الطرق من اجل القضاء على المشاكل، فالمؤسسات العمومية أصبحت منفتحة على العالم الخارجي واضحى من مهامها الحفاظ على المورد البشري واستغلال طاقاته خاصة في المجال الصحي، اما نسبة العمال الذين صرحوا أنهم يتركون المشكل للمسؤولين أغلبهم من الممرضين والعمال المهنيين وهم يمثلون الفئة السوسيو مهنية الأقل درجة من الأطباء والاداريين فطبيعة مهامهم تستدعي وجود مسؤول ومشرف، كما ان طبيعة أعمالهم تحتاج لجهود لا تستدعي التفكير في حل المشاكل، الا اننا لا نغفل انهم يساهمون في حل المشاكل الموجودة بينهم، لان المصالح في المؤسسة متعددة وكبيرة.

جدول رقم 12 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السعي لحفظ اسرار المؤسسة

المنصب حفظ الاسرار	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	100%	38	90.48%	16	100%	10	100%	74	94.87%
لا	-	-	04	9.52%	-	-	-	-	04	5.13%
المجموع	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا انهم يسعون لحفظ أسرار المؤسسة بنسبة 94.87% من بينهم كل الأطباء والمهنيين والعمال الإداريين بنسبة 100% أما الممرضين بنسبة 90.48%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا بانهم لا يسعون لحفظ اسرار المؤسسة بنسبة 5.13% من بينهم 09.52% من الممرضين، وتتعهد بالنسبة لكل من الطبيب، العمال المهنيين والاداريين.

نستنتج من الجدول أعلاه الاتجاه العام افراد العينة صرحوا انهم يسعون لحفظ أسرار المؤسسة من بينهم كل الأطباء والعمال المهنيين والاداريين وهذا يدل على وجود الشعور

بالانتماء والالتزام للمؤسسة، وان هذه المؤسسة تمثل بالنسبة لهم التنظيم الذي يقضون فيه ساعات العمل والذي يدفعهم لتحقيق الاستقرار، الذي اصبح العامل الجزائري يفتقده، رغم محاولات المؤسسات في توفير جو وظيفي لخلق نوع من الابداع التنظيمي والاستفادة من كفاءته، إلا أنه في السنوات الأخيرة وبرفع الدولة يدها عن العديد من القطاعات وترك المجال للقطاع الخاص، اصبح العامل يتحمل أعباء المؤسسة ويسعى للحفاظ عليها بكل الطرق وهو ما يسمى بالالتزام الاستمرار من بينها الحفاظ والاحاطة بكل أسرارها ، كما يعاقب القانون على هذه الأخطاء لذلك يسعى العامل للحفاظ على منصبه بكتمان اسرار المؤسسة لان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، وهذا ما يسمى بالالتزام الاستمراري، فالمؤسسة بالنسبة للأطباء قبل أن تمثل الأمان الوظيفي فهم ملزمون بحفظ اسرار المؤسسة لأنها تمثل لهم قيمة نابغة من مهنتهم للحفاظ على سر المريض والاهتمام به، أما الإداريين فهي الفئة السوسيو مهنية الأكثر تقربا للإدارة، و تمثل المناصب الأكثر فاعلية في الهرم التنظيمي، كما أنها من تنشر القيم وتسعى لتطبيقها بين العمال لذلك نجدهم يطبقونها أولاً، فالحفاظ على اسرار المؤسسة، من العوامل المهمة لتحقيق استمرارها، وخلق مناخ تنظيمي جيد بين العاملين، أما النسبة القليلة من المرضين الذين صرحوا انهم لا يحافظون على أسرار المؤسسة فهذا قد يرجع إلى الانفتاح على التكنولوجيا، فيقوم العامل وبهدف تبادل الخبرات مع افراد خارج العمل يدفعه إلى عدم الحفاظ على سر المؤسسة.

جدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب افشاء زملاء لسر العمل

المنصب افشاء السر	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	%10	07	%16.66	02	%12.50	04	%40	14	%17.95
لا	09	%90	35	%83.33	14	%87.50	06	%60	64	%82.05
المجموع	10	%100	42	%100	16	%100	10	%100	78	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا ان زملاءهم لا يفشون سر العمل بنسبة 82.05% من بينهم 90% من الأطباء، تليها نسبة 87.50% للعمال المهنيين، ونسبة 83.33% من الممرضين، وتأتي نسبة الإداريين في الأخير ب 60%، في حين نجد نسبة افراد العينة الذين صرحوا بان زملاءهم لا يفشون سر العمل بنسبة 17.95%، من بينهم 40% من الإداريين، تليها نسبة 16.66% للممرضين، ثم تأتي نسبة افراد العينة المهنيين الذين صرحوا ان زملاءهم يفشون السر المهني بنسبة 12.50%، وفي الأخير تأتي نسبة الأطباء ب: 10%.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام أفراد العينة صرحوا أن زملاءهم لا يفشون سر العمل، وهذا يدل أن العمال يتشاركون مع المؤسسة قيم واهداف مشتركة، تدفعهم إلى تبني قيمها، لذلك يعتبرون اسرار المؤسسة من اسرارهم وهي قيمة يجب الحفاظ عليها، لان عدم افشاء السر ميزة اجتماعية لا تلبث أن تتقلب واجبا أخلاقيا هاما، وافشاء السر المهني يضر بسمعة المؤسسة ويؤدي إلى فقدان الثقة بينها وبين المجتمع، كما أن الالتزام بالسر المهني يدخل ضمن متطلبات بناء الثقة بين الإدارة وبين موظفيها من جهة وبين الإدارة والمواطنين من جهة أخرى، فنجد من اغلب الفئات السوسيو مهنية التي صرحت ان زملاءهم لا يفشون سر العمل هم الأطباء، لأن سر العمل يدخل ضمن متطلبات مهنتهم وهذا ما دل عليه الجدول رقم(11).

جدول رقم 14 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأدية المهام الموكلة لهم

المجموع	اداري		عامل مهني		ممرض		طبيب		المنصب تأدية المهام	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%79.49	62	%50	05	%87.50	14	%90.48	38	%50	05	نعم
%20.51	16	%50	05	%12.50	02	%09.52	04	%50	05	لا
%100	78	%100	10	%100	16	%100	42	%100	10	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا انهم يؤدون المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه بنسبة تقدر ب: %79.49 من بينهم %90.48، تليها نسبة العمال المهنيين تقدر ب: %87.50، وفي الأخير تتساوى نسبة كلا من الأطباء والاداريين ب: %50، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يؤدون المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه بنسبة تقدر ب: %20.51، من بينهم نسبة تقدر ب: %50 لكل من طبيب واداري، وتأتي بعد ذلك نسبة العامل المهني وتقدر ب: %12.50، لنجد في الأخير نسبة الممرض وتقدر ب: %09.52.

نستنتج من الجدول أن أغلب افراد العينة صرحوا انهم يؤدون المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، وهذا يرجع الى توفر بيئة تنظيمية مساعدة على العمل، فمن خلال شعورهم بالراحة في العمل، يمكنهم أن يقوموا بتقديم مستوى أفضل. و للمؤسسة دور في خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة، فالمؤسسات الناجحة تدرك أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل، كما ان طبيعة المنصب تفرض تأدية المهام لان قطاع الصحة يمثل ركيزة المجتمع، ويرجع تصريح اغلب الممرضين والعمال المهنيين بكونهم يؤدون عملهم على اكمل وجه بوجود نوع من الرضا الوظيفي يزيد من الكفاءة المهنية وتكثيف جهود العمل من اجل الارتقاء بالمؤسسة، كما لا يمكن نفي وجود بعض العمال الذين صرحوا بأنهم لا يؤدون مهامهم على اكمل وجد وهي نسبة لا يمكن اغفالها وهذا لأسباب عديدة تعود إلى الطابع الروتيني للعمل، إضافة إلى

التعامل الحرفي بالقوانين مثلما أشار إليها مثال كروزيه في نظريته التحليل الاستراتيجي وهذا ما يجعل العمال لا يؤدون مهامهم، إضافة إلى ان المؤسسة العمومية الصحية بعيدة نوعا ما عن الرقابة المركزية، فالعلاقات الغير رسمية السائدة بين العاملين قد تؤدي أحيانا إلى التسبب من خلال التكتم على الزملاء وهو ما يؤثر على فعالية المؤسسة.

جدول 15 رقم يمثل توزيع أفراد العينة حسب معاملة زملائهم للمرضى

المنصب معاملة المرضى	طبيب		مرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
اللين	05	50%	28	66.67%	09	56.25%	06	60%	48	61.54%
التحفظ	05	50%	14	33.33%	07	43.75%	04	40%	30	38.46%
القسوة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78	100%

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يوضح تأثير طبيعة المنصب على معاملة الزملاء للمرضى أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا أن زملاءهم يعاملون المرضى باللين بنسبة تقدر ب: 61.54%، من بينهم 66.67% من الممرضين، ثم تليها نسبة الإداريين وتقدر ب: 60%، وتأتي بعدها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 56.25%، وتأتي في الأخير نسبة الأطباء وتقدر ب: 50%، في حين نجد نسبة 38.46% من افراد العينة الذين صرحوا أن زملاءهم يعاملون المرضى بالتحفظ، من بينهم 50% من الأطباء، تليها نسبة العمال المهنيين 43.75%، ونسبة 40% من الممرضين، وتأتي في الأخير نسبة الممرضين وتقدر ب: 33.33%، في حين تتعدم بالنسبة لأفراد العينة الذين صرحوا بان زملاءهم يعاملون المرضى بالقسوة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أن زملاءهم يعاملون المرضى باللين وهذا يدل على وجود الرعاية الصحية أو جودة الخدمات، فالنجاح

في العمل يتطلب تكامل الأدوار والمهارة، والقدرة على التعامل مع مختلف الأشخاص اهمهم المرضى، حيث نجد أن النسبة متشعبة بين كل الفئات السوسيو مهنية وهذا يرجع إلى أسباب عديدة أهمها السبب الرئيسي الذي وجدت من اجله المؤسسة في المجتمع وهو تحقيق الرعاية للمريض، فتسعى المؤسسة لغرس قيم التعامل والأمانة للعمال تساعد على خلق راحة للمريض، لذلك معاملة المرضى باللين تعود إلى هذه القيم ، فالعمال في المؤسسة يتعاملون بالقيم التنظيمية التي غرستها المؤسسة فيهم، فاعتبار المريض امانة ورعايته هو قيمة نابعة من المؤسسة، تبنها الفرد لأنها توافقت مع قيمه وأهدافه التي تشربها من المجتمع وهذا ما تفسره نظرية التوحد التي أشار إليها بورتر وزملاؤه ، ليترجمها العامل في تعامله مع المريض، في حين توجد نسبة من العمال صرحوا انهم يعاملون المرضى بتحفظ بحجة أن القوانين تفرض ذلك فنجد تشتت في نسب كل الفئات السوسيو مهنية وهذا لطبيعة تواجد المؤسسة في وسط تكثر فيه المحسوبة والوسطية وهذا ما لمسناه عند بعض العمال من خلال ملاحظتنا الميدانية ، حيث يلجا بعض العمال لمعاملة المرضى بتحفظ لوجود رقابة إدارية صارمة الضابطة للانحراف عن سلوكيات العمل.

جدول رقم 16 يمثل توزيع افراد العينة حسب السعي لنشر قيمة الامانة في العمل

النسبة %		التكرار	نشر قيمة الأمانة	
%85.90	%53.73	67	36	توعية
	%31.34		21	اجتماعات
	%14.93		10	أخرى
%14.10		11	لا	
%100		78	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أن المؤسسة تسعى لنشر قيمة الأمانة من بينهم من صرحوا ان المؤسسة تسعى لذلك عن طريق التوعية بنسبة تقدر ب: 46.15%، تليها نسبة 26.92% من افراد العينة الذين صرحوا

ان المؤسسة تسعى لنشر قيمة الأمانة عن طريق الاجتماعات، وتأتي النسبة الأخيرة من افراد العينة الذين صرحوا بإجابات أخرى من بينها النصيحة والقوانين إضافة على تبادل الآراء مع مختلف الفئات السوسيو مهنية بنسبة تقدر ب: 12.82%، في حين نجد نسبة 14.10% من افراد العينة الذين صرحوا بان المؤسسة لا تسعى لنشر قيمة الأمانة في العمل.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا أن المؤسسة تسعى لنشر قيمة الأمانة عن طريق عدة أساليب أغلبها التوعية وعقد اجتماعات وهذا يدل ان المؤسسة تعتمد على أسلوب التسيير المفتوح الذي يساعد على تحسين العلاقات، وتسهيل الاتصالات، ورفع مستوى الشعور بالانتماء والالتزام إلى التنظيم، وافتخار العامل بعمله لصالح مؤسسته، لذلك يعتبر اهداف المؤسسة وقيمها من أهدافه وقيمته الشخصية لأنها تتوافق معها، فقيمة الأمانة موجودة في العمل وهي من المصادر الدينية التي أنشئ عليها العامل لذلك وجب عليه الالتزام بها فهي من القيم الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة، إضافة إلى وجود القوانين التي تفرض الحفاظ على المؤسسة، اما نسبة العمال الذين صرحوا ان المؤسسة لا تسعى لنشر قيمة الأمانة وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة ووجود نظام المناوبة الليلية وهذا ينتج عدم الاحتكاك بالإدارة لاختلاف ساعات العمل، وبالتالي تحكمهم القوانين الإدارية فقط.

ثالثا: تحليل وتفسير الفرضية الثانية: قيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

جدول رقم 17 يمثل توزيع افراد العينة حسب السماح بتبادل الآراء والمقترحات

المجموع	اداري		عامل مهني		ممرض		طبيب		المنصب تبادل الآراء	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%50	39	%20	02	%43.75	07	%61.90	26	%40	04	دائما
%38.46	30	%60	06	%43.75	07	%28.57	12	%50	05	أحيانا
%11.54	09	%20	02	%12.50	02	%09.52	04	%10	01	نادرا
%100	78	%100	10	%100	16	%100	42	%100	10	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل تأثير طبيعة المنصب على السماح بتبادل الآراء والمقترحات أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم دائما ما يسمح لهم الرئيس بتبادل الآراء والمقترحات بنسبة تقدر ب: 50% من بينهم 61.90% من الممرضين، تليها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 43.75% ، لتأتي بعدها نسبة الأطباء وتقدر ب: 40%، وفي الأخير نسبة الإداريين وتقدر ب: 20%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا بأنه أحيانا ما يسمح لهم بتبادل الآراء والمقترحات بنسبة تقدر ب: 38.46%، من بينهم أعلى نسبة صرح بها الاداريون وتقدر ب: 60%، تليها نسبة الأطباء وتقدر ب: 50%، لتأتي بعد ذلك نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 43.75%، وفي الأخير نسبة الممرضون وتقدر ب: 28.57%، ويأتي في الأخير العمال الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يسمح لهم بتبادل الآراء والمقترحات بنسبة تقدر ب: 11.54% أغلبهم من العمال الإداريين بنسبة تقدر ب: 20%، وتليها نسبة 12.50% من العمال المهنيين، ونسبة الأطباء والتي تقدر ب: 10%، وفي الأخير نسبة الممرضين وتقدر ب: 09.52%.

نستنتج من الجدول أن أغلب افراد العينة صرحوا أنهم دائماً ما يسمح لهم الرئيس بتبادل الآراء والمقترحات وهذا يدل على وجود تعاون في المؤسسة حيث أصبح العالم اليوم عالماً يزداد تعقيداً، وأصبح مبدأ "رأيان أفضل من رأي" مهماً جداً في عملية تطوير العمل الإداري، فتقارب الآراء والمقترحات يؤثر إيجابياً على فعالية التسيير ويخلق شعور إيجابي للعامل بالعمل في المؤسسة، كما يساهم في وضع أسس سليمة لقيم تنظيمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء من أجل جمع وتكثيف الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات المرجوة، وصرح بذلك أغلب الممرضين والعمال المهنيين بحكم التواجد في مصالح مشتركة وتربطهم علاقة مباشرة بالرئيس، وهذا يمثل حافزاً من الحوافز التنظيمية لاستمرار العامل في المؤسسة وسعيه لتقديم الابداع في التنظيم، أما نسبة الذين صرحوا أنه أحياناً ما يتبادل معهم الرئيس الآراء والمقترحات وهذا لوجود بعض القرارات الإدارية التي لا تستدعي وجود آراء أخرى لطبيعة التخصصات المهنية واختلافها، وصرح بذلك أغلب الأطباء والإداريين، كما أن المؤسسة تعتمد أكثر على تطبيق القوانين لارتباطها بمؤسسات صحية أخرى.

جدول رقم 18 يمثل توزيع افراد العينة حسب تبادل الآراء مع الزملاء

المجموع		اناث		ذكور		الجنس الآراء مع الزملاء
		%	ت	%	ت	
%93.59	73	%88.89	40	%100	33	نعم
%06.10	05	%11.11	05	-	-	لا
%100	78	%100	45	%100	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل تأثير الجنس على تبادل الآراء والمقترحات ونجد أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم يتبادلون الآراء مع الزملاء بنسبة تقدر ب: %93.59 عامل من بينهم كل الذكور بنسبة 100%، تليها نسبة الاناث وتقدر ب: %88.89، كما نجد افراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يتبادلون الآراء مع الزملاء بنسبة

تقدر ب: 06.10% بلغ، من بينهم نسبة 11.11% من الاناث، في حين تتعدم عند الذكور.

نستنتج من الجدول ان الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم يتبادلون الآراء مع الزملاء، وهذا يدل على وجود التعاون والتكامل في المؤسسة خاصة وان المؤسسة تتواجد في بيئة اجتماعية صغيرة تتكون من قيم عديدة يعرف العمال بعضهم جيدا، ليتواجدوا في بيئة تنظيمية نفسها يدفعهم إلى التعامل مع بعضهم دون حواجز إدارية، بسيادة علاقات غير رسمية، لخدمة المؤسسة، فنجد اجماع كل الذكور على تبادلهم للاقتراحات مع زملائهم وهذا لأن الرجل لديه قدرة على التعامل مع كلا الجنسين ويتقبل الآراء، ولا يمكن تجاوز نسبة من الاناث صرحوا انهم لا يتبادلون الآراء مع زملائهم بحجة ان كل عامل يفهم عمله ومتخصص فيه، ويختلف كل عمل عن الاخر، ولان البيئة التنظيمية هي بيئة تنافسية، تسودها روح الوئام والتفاهم بين العاملين، ويوحدهم العمل الجماعي المشترك، نجد التنافس أحيانا يحول دون تحقيق التعاون في المؤسسة خاصة عند العنصر النسوي بوجود نمط لاعقلاني يغلب عليه طابع الغيرة.

جدول رقم 19 يمثل توزيع أفراد البحث حسب تأثير الخبرة المهنية على العمل كأفراد عائلة واحدة

الخبرة العمل كعائلة	أقل من 5 سنوات		[10_5]		[15_11]		اكثر من 16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	30	90.91%	24	85.71%	03	100%	14	100%	71	91.03%
لا	03	09.09%	04	14.29%	-	-	-	-	07	8.97%
المجموع	33	100%	28	100%	03	100%	14	100%	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل تأثير الخبرة على العمل كأفراد عائلة واحدة حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة بأنهم يعملون كأفراد عائلة واحدة بنسبة تقدر ب:

91.03% من بينهم كل العمال في الفئة العمرية أكثر من 16 سنة بنسبة تقدر ب:100%، والفئة العمرية [15_11] بنسبة 100%، تليها الفئة العمرية اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب: 90.91%، لتأتي في الأخير الفئة العمرية [10_5] بنسبة تقدر ب: 85.71%، في حين نجد النسبة التي تقدر ب: 08.97% من افراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يشعرون انهم يعملون كأفراد عائلة واحدة من بينها أغلب نسبة صرحت بها الفئة العمرية [10_5] بنسبة تقدر ب: 14.29%، لتاتي نسبة افراد العينة في الفئة العمرية أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر ب: 09.09%، في حين تتعدم عند الفئتين العمريتين [15_11] وأكثر من 16 سنة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا بأنهم يعملون كأفراد عائلة واحدة وهذا يدل على وجود جو أسري نجد من بينهم اجماع بين العمل الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 16 سنة والعمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين [15_11]، فالعمال الذين لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل ويستمرون في مواقعهم لفترات طويلة، فمن الوارد أن نجد موظفًا أو موظفة لم يغير مكتبه، يجعله يعتاد المكان والزملاء ويسهل اندماجه في الجماعة المهنية، فيبدأ في التصرف معهم وكأنهم من أفراد العائلة، ولان المؤسسة العمومية الاستشفائية تعبر كنسق تنظيمي تكاملي كل يؤدي وظيفته في اطار تعاوني لتحقيق المصلحة المشتركة بينهم لتحقيق نجاعة التسيير، فقد لمسنا من ملاحظاتنا الجانبية أثناء توزيع الاستثمارات وجود توافق بين الجيلين من العمال، في حين صرح بعض العمال أنه لا يوجد جو اسري في العمل خاصة العمال الذين لديهم خبرة مهنية قصيرة بسبب حداثهم في المنصب، وصعوبة تكيفهم مع الواقع الثقافي والقيمي للمؤسسة.

جدول رقم 20 يمثل توزيع افراد العينة حسب أداء عمل الزملاء في حالة غيابهم

المنصب العمل في غياب الزملاء	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	05	50%	31	73.81%	11	68.75%	02	20%	49	62.82%
أحيانا	05	50%	07	16.67%	02	12.50%	08	80%	17	21.79%
نادرا	-	-	04	9.52%	03	18.75%	01	10%	08	10.26%
المجموع	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام افراد العينة صرحوا انهم دائما ما يقومون بأداء أعمال زملائهم في حالة غيابهم بنسبة تقدر ب: 62.82% من بينهم بنسبة تقدر ب: 73.81% من الممرضين، تليها نسبة العمال المهنيين والتي تقدر ب: 68.75% ، لتأتي بعدها نسبة الأطباء وتقدر ب: 50%، وفي الأخير نسبة الإداريين وتقدر ب: 20%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يؤدون أعمال زملائهم في حالة غيابهم بنسبة تقدر ب: 21.79% ، نجد من أغلبهم من الإداريين بنسبة تقدر ب: 80%، تليها نسبة الأطباء وتقدر ب: 50%، ثم الممرضين بنسبة تقدر ب: 16.67%، لتأتي في الأخير نسبة العمال المهنيين تقدر ب: 12.50%، أما افراد العينة الذين صرحوا انهم نادرا ما يؤدون عمل زملائهم في حالة غيابهم بنسبة تقدر ب: 10.26%، عمل نجد اغلبهم من العمال المهنيين بنسبة تقدر ب: 18.75%، تليها نسبة الإداريين وتقدر ب: 10%، وتأتي في الأخير نسبة الممرضين تقدر ب: 09.52%، في حين تتعدم عند الأطباء.

نستنتج من الجدول أن أغلب افراد العينة صرحوا انهم دائما ما يقومون بأداء أعمال زملائهم في حالة غيابهم، فعلاقة الزملاء قد تصل إلى التعاون في العمل والتنازل عن أوقات محددة في العمل، وذلك كله يخلق جوّاً إيجابياً في العمل، وهذا ما دل عليه الجدول رقم (18) نجد اغلبهم من الممرضين والعمال المهنيين وهذا بسبب كثرة العمال الذين

لديهم تخصص وظيفي واحد إضافة إلى أن طابع المؤسسة للخدمات الاستيعابية يفرض بالقوانين وجود طابع تعاوني يساعد الزملاء بعضهم، وهذا ما توافق مع قيم العاملين التي تحبذ التعاون في مجال العمل وهو ما سماه وينر بالتوحد التنظيمي، وهذا ما دل عليه الجدول رقم(17) وهو ما أكد وجود تعاون في المؤسسة، ونجد نسبة العمال الذين صرحوا انهم أحيانا ما يقومون بأداء أعمال زملائهم في حالة غيابهم، واغلبهم من العمال الإداريين والأطباء وهذا يعني وجود تخصصات متنوعة تحول دون ذلك، إضافة إلى تخوف بعض العمال من تأدية مهام زملائهم خاصة إذا كانت ذات طابع تقني.

جدول رقم 21 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير مساعدة الزملاء في العمل على بذل الجهد في العمل

المجموع		نادرًا		أحيانا		دائما		مساعدة الزملاء بذل جهد في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.59%	73	66.67%	02	88%	22	98%	49	نعم
06.41%	05	33.33%	01	12%	03	02%	01	لا
100%	78	100%	03	100%	25	100%	50	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل تأثير مساعدة الزملاء على بذل جهد أكثر في العمل فالاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا ان علاقتهم بزملائهم تدفعهم لبذل جهد أكثر في العمل بنسبة تقدر ب: 93.59% ،من بينهم نسبة 98% من العمال الذين صرحوا انهم دائما ما يساعدون زملاءهم في العمل اذا كانت لديهم أعمال كثيرة ، لتليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا انهم أحيانا ما يساعدون زملاءهم اذا كانت لديهم أعمال كثيرة بنسبة تقدر ب: 88% لتأتي في الأخير نسبة العمال الذين صرحوا أنهم نادرا ما يساعدون زملاءهم في العمل بنسبة تقدر ب: 66.67%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا بأنهم علاقتهم بزملائهم لا تدفعهم لبذل جهد أكثر في العمل بنسبة تقدر ب: 06.41%، من بينهم 33.33% صرحوا

بأنهم نادرا ما يساعدون زملاءهم إذا كانت لديهم أعمال كثيرة، لتأتي نسبة تقدر ب: 12% صرحوا انهم أحيانا ما يساعدون زملاءهم في العمل، وفي الأخير تأتي نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم دائما ما يساعدون زملاءهم في العمل اذا كانت لديهم اعمال كثيرة.

نستنتج من الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا أن علاقتهم بزملائهم تدفعهم لبذل جهد أكثر في العمل، وهذا يدل أن تكوين علاقات مع زملاء العمل يعتمد على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة في أن يكون هناك صدق وتعاون واحترام وأمان بين العاملين في بيئة العمل، فهذا يؤدي إلى تفجير طاقات العاملين لصالح المؤسسة، ولا بد من وجود تحفيز سواء مادي أو معنوي وحب العمل الجماعي، وعدم استخدام النفوذ والحفاظ على المؤسسة والتطوير الذاتي والصبر والمثابرة، وهذا ما يؤكد أن العامل في المؤسسة يسعى إلى الاستمرار ويعتبر من الممارسات التنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي ، فنجد أغلب الذين صرحوا انهم دائما ما يساعدون زملاءهم في العمل اذا كانت لديهم أعمال كثيرة، فيغلب على المؤسسة الطابع التعاوني ولأجل تحقيق فعالية سواء في علاج المرضى أو إجراءات إدارية أخرى فإنه يحتاج إلى التكامل وتكثيف الجهود، من اجل ضمان فعالية تنظيمية، فالمشاركة من اجل تحقيقها هي من سمات المؤسسات الناجحة وهذا ما دلت عليه الجداول السابقة، في حين نجد العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم لا تدفعهم لبذل جهد أكثر في العمل ويدل ذلك على وجود بعض العاملين الذين يفضلون الانعزالية بحجة أن كثرة العلاقات وتعتها تؤدي افراز نوع من الاتكالية واللامبالاة.

جدول رقم 22 يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير الخبرة المهنية على العمل مع الرئيس

الخبرة العمل بجد	اقل من 5 سنوات		[10_5]		[15_11]		اكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	30	%90.91	28	%100	03	%100	13	%92.86	73	%93.59
لا	03	%09.09	-	-	-	-	01	%07.14	05	%06.41
المجموع	33	%100	28	%100	03	%100	14	%100	78	%100

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير الخبرة المهنية على العمل بجد مع الرئيس حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة ان علاقتهم برئيسهم تدفعهم للعمل بجد من بينهم كل افراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين [15_5] بنسبة تقدر ب:100%، تليها 92.86% من العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة، لتاتي في الأخير نسبة افراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب: 90.91%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا ان علاقتهم برئيسهم لا تدفعهم للعمل بجد بنسبة تقدر ب: 06.41%، أغلبهم من افراد العينة الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب: 09.09%، تليها نسبة افراد العينة الذين لديهم خبرة اكثر من 16 سنة تقدر ب: 07.14% في حين تتعدم النسبة في الخبرة المهنية التي تتراوح بين [15_5].

نستنتج أن افراد العينة صرحوا ان علاقتهم برئيسهم تدفعهم للعمل بجد ، بحيث تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والعمال في صورتها المثلى على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص، حيث تمثل القيم الجوهرية للمنظمة مركز الدائرة التي يتحرك فيها الرؤساء والعمال فعندما تصبح قيم المؤسسة هي الغرض المشترك والأساس الذي يجمع بين الرئيس والعمال، يتحقق النجاح، وتعد الثقة المتبادلة بين الرئيس والعمال أساساً للعلاقة التنظيمية بالتواصل على نحو منفتح، لأن التواصل الجيد بين الرئيس والعمال أمراً

حتمياً لبناء ثقافة إيجابية داخل جهة العمل فمن ابجديات التعامل الإداري المدروس هو منح الفرصة واطاحة المجال بشكل منظم للعامل وعدم الاعتماد مطلقاً على الانطباعات الشخصية مهما كانت قوة مصدرها التي في الغالب تأخذ مساراً سلبياً.

فالعلاقة بين الرئيس وعماله كانت ولا زالت انشغال العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم لأنها تمثل الحلقة الجوهرية التي تعتمد عليها فعالية المؤسسات، ولأن المؤسسات العمومية الجزائرية أصبحت تعيش في بيئة منفتحة ومعقدة، فالعلاقة بين الرئيس والعمال هي علاقة إنسانية بالدرجة الأولى يسودها جو من التعاون يمنح العامل الاستقرار، لاعتمادها على حافز معنوي من خلال الانتساب للمؤسسة باعتبارها تمثل مركزاً حساساً في المجتمع، والذي يحقق للعامل الامن وتحقيق الذات، إضافة إلى الحافز المادي والذي يتمثل في الاجر والحوافز المادية التي تحقق نوع من الرضا فيؤدي إلى تطوير الأداء و بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

فوجد اجماع العمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين [5_15] واغلب العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، والعمال الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة، وهذا ما يؤكد وجود جو تعاوني في المؤسسة لتحقيق المصلحة المشتركة، فللخبرة المهنية دور في توطيد العلاقات في المؤسسة لأن طول مدة العمل تساعد في فهم العمل، لأن العامل في بداية دخوله لمجال العمل يدخل بقيم مجتمعية في حين يجد قيم أخرى مع طول مدة العمل تتصهر قيمه ويصبح جزءاً من المؤسسة، أو لا يتأقلم مع القيم الجديدة ما يفرز تناقض قيمي وهذا ما صرح به بعض العمال بأن علاقتهم برؤسائهم لا تدفعهم للعمل بجد لأن الرؤساء يعتمدون على أسلوب الروتيني الذي يهتم فقط باللوائح والقوانين ولا يعير اهتماماً للعاملين ومبادراتهم.

جدول رقم 23 يمثل توزيع أفراد العينة حسب التواصل مع الزملاء وطرق التواصل

النسبة %		التكرار	التواصل مع الزملاء	
%89.58	%50	43	الهاتف	نعم
	%2.33	02	الرسائل	
	%47.67	41	مواقع التواصل الاجتماعي	
%10.42		10	لا	
%100		96	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب التواصل مع الزملاء وطرق التواصل حيث صرح الاتجاه العام أفراد العينة انهم يتواصلون مع زملائهم خارج العمل المدعمة بنسبة 89.58% نجد أغلبهم صرحوا انهم يتواصلون مع زملائهم عن طريق الهاتف بنسبة تقدر ب: 50% ، تليها نسبة أفراد العينة الذين صرحوا انهم يتواصلون مع زملائهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي تقدر ب: 47.67%، لتأتي نسبة العمال الذين صرحوا انهم يتواصلون مع زملائهم عن طريق الرسائل تقدر ب: 2.33% ، في حين نجد أفراد العينة الذين صرحوا انهم لا يتواصلون مع زملائهم خارج العمل بنسبة تقدر ب: 10.42%.

ملاحظة: نلاحظ أن عدد أفراد البحث ارتفع إلى 96 (عينة مضخمة) وذلك لاحتواء الاستمارة لعدد من الأسئلة تحتمل عدة خيارات وهذا ما صادفناه اثناء جمع الاستمارات.

نستنتج أن الاتجاه العام لأفراد العينة صرحوا انهم يتواصلون مع زملائهم خارج العمل وهذا لان العمال يعيشون في بيئة اجتماعية صغيرة تربطهم علاقات اجتماعية موحدة، تسهل الدور على المؤسسة في تحقيق التعاون بين عمالها، فيؤدي إلى تقارب وجهات النظر، وظهور علاقات غير رسمية في العمل لتبادل المعلومات المفيدة في العمل اذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث لتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين أدائه، وصرح

أغلب العمال ان طرق التواصل مع زملاءهم تكون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي والهاتف، فالثورة في مجال التكنولوجيا سهلت للعديد من المؤسسات عملها واصبح مقدار تطورها يقاس باستعمالها للتكنولوجيا فقد أصبحت تستخدم من قبل الافراد لمحاولة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية، فهي كمتغير تنظيمي تؤثر بشكل أو بآخر على علاقات الافراد بالمنظمة وتحديد طبيعة تنظيم العمل وانتقال المعلومات، وتسهل للعمال عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي تبادل الخبرات ووجهات النظر تساعدهم على تحسين الأداء واكتساب خبرات جديدة، اما العمال الذين صرحوا أنهم لا يتواصلون مع زملاءهم خارج العمل لارتباطهم بزملائهم بعلاقات رسمية تحدها المؤسسة بالتنظيم يهيمن عليه الطابع العقلاني للعمل كما عبر عنه ماكس فيبر وهذا لا يسمح بتواصلهم مع الزملاء.

جدول رقم 24 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض الزميل للمشاكل ونوعها

التعرض للمشاكل		التكرار	النسبة %
نعم	شخصية	02	6.66%
	ادارية	28	93.33%
لا		48	61.54%
المجموع		78	100%

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تعرض الزميل للمشاكل ونوعيتها حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة أنه لم يتعرض أي زميل لهم للمشاكل مع زميله او المدير المدعم بنسبة تقدر ب: 61.54%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا انه تعرض زميل لهم للمشاكل بنسبة 38.46%، حيث اغلب المشاكل هي إدارية بنسبة تقدر ب: 93.33% لتليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا ان زملاءهم تعرضوا لمشاكل شخصية بنسبة تقدر ب: 6.66%.

نستنتج أن افراد العينة لم يتعرض أي زميل لهم للمشاكل مع زميله او المدير وهذا يدل ان كل عامل على دراية بحدود عمله وطبيعة القوانين السائدة في المؤسسة، كما ان وضع هذه القواعد والتعليمات التي تحدد مجرى العمل ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية التي تؤدي إلى الصراع في بعض الأحيان، كما أن عدم وجود مشاكل في المؤسسة يعود إلى خوف العامل الدائم من فقدان المنصب، او العقاب الذي يمس الاجر.

فالمؤسسة توفر جو تنظيمي ملائم للعمل من خلال وجود درجة عالية من التجانس والتفاهم، كما أن المؤسسة تتواجد في بيئة اجتماعية صغيرة جنبتها الخلافات والمشاكل وهذا ما دل عليه الجدول رقم(18) والجدول رقم (22)، في حين نجد نسبة من العمال الذين صرحوا ان زملاءهم تعرضوا لمشاكل واغلبها إدارية وهذا ينم عن وجود صراع خفي في المؤسسة ينشا بسبب مشاكل تنظيمية نشأت بتناقض بين القيم الشخصية والقيم المؤسساتية عن طريق تغليب المصلحة الشخصية، أو انتشار قيم خاطئة من غيابات وعدم انتظام واللامبالاة وهو ما يجعل العامل يتعرض للمساءلة الإدارية.

جدول رقم 25 يمثل توزيع افراد العينة حسب الاسلوب المتبع في العمل

المنصب الأسلوب	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أسلوب الفرق	08	%80	38	%90.48	13	%81.25	07	%70	66	%84.62
الأسلوب الفردي	02	%20	04	%09.52	03	%18.75	03	%30	12	%15.38
المجموع	10	%100	42	%100	16	%100	10	%100	78	%100

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الأسلوب المتبع في العمل حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة أن الأسلوب الذي يفضلونه في العمل هو

أسلوب الفرق بنسبة تقدر ب: 84.62% من بينهم أغلب الممرضين بنسبة تقدر ب: 90.48% تليها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 81.25%، لتأتي بعدها نسبة الأطباء وتقدر ب: 80%، ثم نسبة الإداريين وتقدر ب: 70%، في حين نجد نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن الأسلوب الذي يفضلونه في العمل هو الأسلوب الفردي بنسبة تقدر ب: 15.38% اغلبهم من الإداريين بنسبة تقدر ب: 30% تليها نسبة الأطباء وتقدر ب: 20% لتأتي بعدها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 18.75%، وفي الأخير نجد نسبة الممرضين وتقدر ب: 09.52%.

نستنتج ان افراد العينة صرحوا أن الأسلوب الذي يفضلونه في العمل هو أسلوب الفرق يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، كما طبيعة الفرد الجزائري وتركيبته الاجتماعية تشجع التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يؤكد عليه ديننا الحنيف، واغلبهم من الممرضين والأطباء لأن طبيعة عملهم تستدعي العمل ضمن الفرق، سواء فيما بينهم، او بين المصالح المشتركة، فسر نجاح الإدارة اليابانية يعتمد على تظافر جهود عمالها.

لذلك اتخذت من أسلوب العمل بالفرق فلسفة لتنظيمها وممارستها الإدارية، فركزت نظرية Z على ذلك من خلال الخطوة الرابعة التي اعتبرت من خلالها أن مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمنظمة من العوامل التي تسمح بتحقيق الفعالية.

كما ان الانسجام في العمل مطلوب لتحقيق أداء وظيفي جيد يسهل المهام، ونجاح الفريق يعتمد على توافق الأهداف والقيم الشخصية مع الأهداف والقيم الجماعية حتى يكون التعاون فعال ويؤدي وظيفته، ولا يمكن نفي وجود بعض العمال من يحبون أسلوب

العمل الفردي فيعتبرون أن نجاحهم في العمل يعتمد عليهم، خاصة من فئة الإداريين لان طبيعة عملهم تعتمد على المعاملات كما تتميز بتنوع المناصب الإدارية التي تختلف تخصصاتها من اداري إلى اخر، فتجدها تحقق التميز في الأداء أكثر مما تجدها حتى عند أولئك الذين يجيدون العمل الجماعي، وربما وجدت الكثير من الأعمال التي تصنف بأنها ناجحة، وراها أفراد.

جدول رقم 26 يمثل توزيع افراد العينة حسب منح التعاون للأمن والاستقرار

المجموع	اداري		عامل مهني		ممرض		طبيب		المنصب منح التعاون لأمن والاستقرار	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%85.90	67	%80	08	%100	16	%78.57	33	%100	10	نعم
%14.10	11	%20	02	-	-	%21.43	09	-	-	لا
%100	78	%100	10	%100	16	%100	42	%100	10	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب منح التعاون في المؤسسة للأمان والاستقرار حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة أن التعاون يمنحهم الأمن والاستقرار المدعم بنسبة تقدر ب: %85.90 من بينهم كل الأطباء والعمال المهنيين بنسبة تقدر ب: %100 تليها نسبة الإداريين تقدر ب: %80، وفي الأخير نسبة الممرضين تقدر ب: %78.57، في حين يوجد افراد العينة الذين صرحوا ان التعاون لا يمنحهم الامن والاستقرار بنسبة تقدر ب: %14.10 من اغلبهم من الممرضين بنسبة تقدر ب: %21.43 ، لتليها نسبة الإداريين وتقدر ب: %20، في عين تنعدم عند كلا من الأطباء والعمال المهنيين.

نستنتج أن افراد العينة صرحوا ان التعاون يمنحهم الامن والاستمرار في العمل من خلال تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة لأن بيئة العمل النموذجية قادرة على التعاون بين الموظفين وتشمل كافة عوامل النجاح

فالتعاون أمر يدعو للفخر والسعادة ويوطد العلاقات بين الأفراد، ويعزز الرضا الوظيفي ويقوي الثقافة المؤسسية، واجمع على ذلك كلا من الأطباء والعمال المهنيين واغلب الممرضين والاداريين وهذا ما يؤكد وجود التعاون كقيمة دلت عليها الجداول السابقة، فالعمل ضمن مجموعات يحقق الرضا والتفاني في أداء المهام إضافة إلى الشعور بالسعادة عند التوجه للعمل مما يشعره بجو اسري وهذا ما دل عليه الجدول رقم(18) فيحقق له الامن و الاستمرار في العمل حتى ولو كانت ساعات العمل كثيرة، كما ان طبيعة العمل في المؤسسة تفرض وجود تعاون وتكامل في العمل لان المؤسسة كنسق تنظيمي يفرض تساند اجزائها وتكاملها، وتجدر الإشارة إلى العمال الذين أشاروا بأن التعاون لا يمنحهم الامن والاستمرار وهي نسبة ضئيلة أغلبهم من الممرضين وهذا يعود لضعف الاتصال مع الزملاء بسبب تنشئتهم الاجتماعية المحافظة نوعا ما وهي تعتبر شاذة في الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة.

رابعا: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم

جدول رقم 27 يمثل توزيع افراد العينة حسب مدة العمل وتأثيرها على الرضا عن العمل

المجموع	نادرا		أحيانا		دائما		مدة العمل الشعور بالرضا	
	%	ت	%	ت	%	ت		
%92,31	72	%100	07	%88,46	23	%93,33	42	نعم
%07,69	06	_	_	%11.54	03	%06,67	03	لا
%100	78	%100	07	%100	26	%100	45	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب مدة العمل وتأثيرها على الرضا عن المدة حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة ان مدة العمل في المؤسسة تشعرهم بالرضا بنسبة تقدر ب: %92,31 من بينهم نسبة 100% صرحوا انهم نادرا ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل، تليها نسبة افراد العينة الذين

صرحوا أنهم دائماً ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل بنسبة تقدر ب: 93,33%، لتأتي في الأخير نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل بنسبة تقدر ب: 88,46%، في حين نجد نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن مدة العمل في المؤسسة لا تشعرهم بالرضا من بينهم نسبة افراد البحث الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل بنسبة تقدر ب: 11.54%، تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم دائماً ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل بنسبة تقدر ب: 06,67%، في حين تتعدم عند افراد العينة الذين صرحوا نادرا ما يحرصون على إتمام المدة المخصصة للعمل.

نستنتج أن افراد البحث صرحوا أن مدة العمل تشعرهم بالرضا إلا أن هناك تقارب في النسب بين العمال الذين صرحوا أنهم نادرا ما يحرصون على إتمام المهام المخصصة للعمل وهذا يعود إلى كثرة الأعمال بسبب اختلاف التخصصات وتنوعها فقد نجد في المؤسسة وظائف تقنية وهي قليلة إذا ما قورنت بالوظائف الشبه طيبة، ويفسر قلة بعض الوظائف إلى السياسة التي تتبعها الدولة من تقشف وترشيد للنفقات أدى على نقص في المورد البشري الموجود في المؤسسات العمومية بسبب تمويلها من الخزينة العمومية، فاصبح المورد البشري يعاني من ازدواجية المهام والوظائف يؤدي من خلالها مهام أخرى على حساب وظيفته الاصلية مما يؤثر على الأداء.

كما ان الذين صرحوا انهم دائماً ما يحرصون على أداء مهامهم فغالبا ما يكونون من العمال الذين يؤدون وظائف بسيطة أو تعودوا على طرق وتسيير العمل.

ان الشعور بالرضا الذي يحقق الفعالية التنظيمية مازال محل الدراسة للباحثين لأنه يتعلق أساسا بالمورد البشري، لذلك تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما انها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه من خلال فهم بيئة العمل وتوفير جو مريح، وهو ما يساعد العامل على الاستمرار في العمل ويعزز التزامه التنظيمي.

ولا يمكن اغفال نسبة وهي نسبة ضئيلة من العمال الذين صرحوا أن مدة العمل لا تشعرهم بالرضا، ويدل ذلك على نوع من التذمر عن العمل، فوجود بعض العمال هي حالة شاذة في المؤسسة.

جدول رقم 28 يمثل توزيع افراد العينة حسب انتهاء العمل في الوقت المحدد وتأثيرها على التحفيز على الانضباط في العمل

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		انتهاء العمل الانضباط في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%20,51	16	%37,50	03	%04,17	01	%26,09	12	الإدارة
%23,08	18	%12,50	01	%33,33	08	%19,57	09	التعاون
%56,41	44	%50	04	%62,50	15	%54,35	25	الضمير المهني
%100	78	%100	08	%100	24	%100	46	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب انتهاء العمل في الوقت المحدد وتأثيرها على التحفيز للانضباط في العمل حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة أن الضمير المهني هو الذي يحفزهم للانضباط في العمل بنسبة تقدر ب: %56,41 ،من بينهم %62,50 من افراد العينة الذين صرحوا انهم أحيانا ما ينهون مهامهم في الوقت المحدد تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا انهم دائما ما ينهون مهامهم في الوقت المحدد تقدر ب: %54,35 لتأتي في الأخير نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم نادرا ما ينهون مهامهم في الوقت المحدد تقدر ب: %50 ، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا ان التعاون هو الذي يحفزهم على الانضباط في العمل بنسبة تقدر ب: %23,08 من بينها نسبة تقدر ب: %33,33 الذين صرحوا انهم أحيانا ما ينهون مهامهم في الوقت المحدد تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا دائما ما ينهون مهامهم في الوقت المحدد تقدر ب: %19,57 عمال لتأتي في الأخير نسبة افراد العينة

الذين صرحوا أنهم نادرا ما يnehون مهامهم في الوقت المحدد تقدر ب: 12,50%، كما نجد افراد العينة الذين صرحوا أن الإدارة هي التي تحفزهم على الانضباط في العمل بنسبة تقدر ب: 20,51% من بينهم 37,50% صرحوا أنه نادرا ما يnehون مهامهم في الوقت المحدد، لتأتي بعدها نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم دائما ما يnehون مهامهم في الوقت المحدد تقدر ب: 26,09%، لنجد في الأخير نسبة افراد العينة الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يnehون مهامهم في الوقت المحدد وتقدر ب: 04,17%.

نستنتج أن افراد العينة صرحوا أن الضمير المهني هو الذي يحفزهم للانضباط في العمل وها ينم عن وجود رقابة ذاتية للعمال تجعلهم يقدرون العمل ويضعونه من اولوياتهم وهو ما يؤكد أن قيمة الانضباط نابعة من قيم العامل كما أن البيئة التنظيمية التي يتواجد فيها توفر له ذلك وتترك له مساحة وهامش من الحرية يعبر به عن نفسه هذا ما افرز مسؤولية ذاتية له.

كما ان كفاءة المؤسسات وقدرتها تتوقف على وجود انضباط جيد، وانه لمن الأفضل ان يكون مصدر الانضباط في المنظمة نابعا مما لدى الافراد من انضباط قائم على الاقتناع، والرغبة في العمل وليس الرهبة، فالانضباط ينمو باتباع أسلوب التوجيه والإرشاد وليس العقاب، فمن السمات الأساسية للانضباط في العمل هو الشعور بالرضا الوظيفي إضافة على العمل بأسلوب الفرق وهذا ما اكدت عليه الجداول السابقة.

ويمثل الضمير المهني الجانب الأخلاقي والقيمي ويتعلق دائما بالرغبة المتزايدة في التميز في الأداء، فالعامل قبل دخوله لبيئة العمل يأتي بقيم اجتماعية تبناها نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات، قد تكون متوافقة مع قيم المؤسسة فتؤدي إلى الانسجام في العمل وقد تكون متناقضة فتؤدي إلى الصراع، ولان المؤسسة توجد في بيئة اجتماعية فهي تحاول من خلال قيمها ان تمنح لنفسها شخصية مستقلة عن بعض المؤسسات وذلك من خلال مجموعة من القيم والمبادئ تعتنق من قبل الافراد المنتسبين

إيها، فقيمة الانضباط تفرضها من خلال احترام الوقت ومدة العمل والقوانين والتعليمات، وهي قيم نابغة من المجتمع لأن مصدرها الأساسي مصدر ديني.

كما لا يمكن أن نغفل نسبة من العمال الذين صرحوا أن التعاون هو من يحفزهم على الانضباط في العمل وهذا ما أكدت عليه اغلب الجداول السابقة، فالتعاون يخلق ايجابية للعامل من خلال الجو التنظيمي السائد الذي يعتمد على المشاركة في الأداء للوصول إلى الفعالية المطلوبة، وهذا ما لمسناه في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وهو لا يعني تغييب دور الإدارة الفعال في دعم العاملين ويظهر ذلك في تصريح نسبة من العاملين ان الإدارة تحفزهم على الانضباط في العمل من خلال الحوافز المعنوية والدعم المعنوي في تقديم أداء أفضل.

جدول رقم 29 يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير الجنس على مغادرة العمل قبل انتهاء المدة

الجنس	ذكور		اناث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
مغادرة مكان العمل دائما	02	%06.06	02	%04.44	04	%05.13
أحيانا	14	%42.42	20	%44.44	34	%43.59
نادرا	17	%51.51	23	%51.11	40	%51.28
المجموع	33	%100	45	%100	78	%100

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب مغادرة مكان العمل قبل انتهاء المدة وتأثيره بالجنس حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة انهم نادرا ما يغادرون مكان العمل قبل انتهاء المدة بنسبة تقدر ب: %51.28 من بينهم %51.51 من الذكور تليها نسبة الاناث وتقدر ب: %51.11 ، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يغادرون مكان العمل قبل انتهاء المدة بنسبة تقدر ب: %43.59، من بينهم %44.44 من الاناث لتليها نسبة الذكور وتقدر ب: %42.42 ، كما نجد

نسبة من افراد العينة الذين صرحوا أنهم دائماً ما يغادرون مكان العمل قبل انتهاء المدة بنسبة تقدر ب: 05.13% عمال من بينهم 06.06% من الذكور لتليها نسبة الاناث وتقدر ب: 04.44%.

نستنتج أن افراد العينة صرحوا انهم نادرا ما يغادرون مكان العمل قبل انتهاء المدة وهناك تقارب في النسبة بين الذكور والاناث وبديل ذلك على وجود وعي لدى العمال لاحترام الوقت وانهاء المطلوبة نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الذي يضع علاج المريض واسعافه من أولوياتها، فيعتبر العمل مصدر رزق لذلك يسعى كلا الجنسين للمحافظة عليه إضافة إلى انه يحقق المكانة الاجتماعية في المجتمع فيسعى العامل للمحافظة عليه.

كما أن الثقة الممنوحة من الرؤساء وطبيعة القوانين المفروضة في العمل تفرض على العمال الانضباط إضافة إلى وجود أساليب الرقابة والعقاب التي تعزز من الانضباط في العمل، فاحترام مدة العمل وانهاؤها من القيم الذاتية النابعة من الفرد لتتجسد في سلوكياته، فوجد البيئة الملائمة التي تتوافق معها، وهو ما يؤدي إلى التزام وجداني في العمل

في حين توجد نسبة من العمال الذين صرحوا انهم أحيانا ما يغادرون مكان عملهم قبل انتهاء المدة وهذا يعود ظروف خاصة تحول دون انهاء ساعات العمل كما يعود أيضا إلى التركيبية الاجتماعية للمجتمع الجزائري وذهنية الفرد الجزائري التي تبتدع الاعذار من اجل مغادرة العمل منها المواصلات أو المناسبات العائلية وغيرها، فأفرزت قيما خاطئة نقلها إلى بيئة العمل.

جدول رقم 30 يمثل توزيع افراد العينة حسب احترام زملاء لوقت العمل

النسبة		التكرار		احترام الزملاء لوقت العمل	
78.21%	93.44%	61	57	نعم	نعم
	6.56%		04	لا	
21.80%		17		لا	
100%		78		المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب احترام الزملاء لوقت العمل حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة أن زملاءهم يحترمون وقت العمل المدعمة بنسبة 78.21% وهذا ما يجعلهم يشعرون بالفخر اتجاه المؤسسة بنسبة تقدر ب: 93.44%، تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا انهم لا يشعرون بالفخر بالعمل في المؤسسة تقدر ب: 6.56%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أن زملاءهم لا يحترمون وقت العمل بنسبة تقدر ب: 21.80%.

نستنتج من الجدول أن افراد العينة صرحوا أن زملاءهم يحترمون وقت العمل وها ما يجعلهم يشعرون بالفخر اتجاه المؤسسة، فاحترام الوقت هو سمة من السمات الإنسانية التي تعزز من فعالية المؤسسة ولان عامل يعيش مع جماعة تنظيمية يؤثر ويتأثر بها، بحيث يكون العاملين قدوة لبعضهم البعض في جميع أعمالهم فانضباطهم ومحافظتهم على أوقات العمل محفز للآخرين.

فاحترام الوقت هو من متطلبات التنظيمات الحديثة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية فهي تسعى لفرض احترام الوقت والمواظبة، لأن تغيب فرد واحد قد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج، وهو ما لا يمكن التسامح معه لأن كل شيء منظم يتميز بالدقة، كما ان للعلاقات الرسمية السائدة دور في الزيادة في الانضباط من خلال تنظيم العلاقات بين العمال إضافة إلى القوانين التي تنظمها. كما أن التقيد بكافة الاعمال والأنشطة كفيل

بوصول قيم العمال لزملائهم، فالسمة المشتركة بين كل العمال المتميزين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم، وهذا ما يؤكد وجود بيئة تنظيمية ذات نمط تسييري يتوافق مع العامل لهذا كانت اغلب إجابات العمال شعورهم بالفخر للعمل في المؤسسة وهذا ما يدل على وجود شعور إيجابي يحفز على العمل، والسعي لتحقيق الأفضل.

كما لا يمكن تجاهل نسبة العمال الذين صرحوا أن زملاءهم لا يحترمون وقت العمل، وبذل ذلك على وجود نمط من العمال الذين مازالوا يحملون فكرة "ملك البايك" التي كانت منتشرة في القرن الماضي قد اندثرت وتلاشت بحكم سيطرة الخصخصة على أغلبية القطاعات الاقتصادية على الخصوص إلا أننا لم نزل نجعل من عامل الوقت كآخر اهتماماتها وهي نسبة شاذة في عينة دراستنا لان طبيعة عمل المؤسسة تفرض إعطاء أهمية لعامل الوقت لأنهم يتعاملون مع بشر في عملهم فتأخير دقيقة قد يؤدي إلى خسارة مريض.

جدول رقم 31 يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير طبيعة المنصب على انجاز المهام خارج صلاحيات العمل

المنصب انجاز المهمة	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	90%	32	76,19%	11	68,75%	10	100%	62	79,49%
لا	01	10%	10	23,81%	05	31,25%	_	_	16	20,51%
المجموع	10	100%	42	100%	16	100%	10	100%	78	100%

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير طبيعة المنصب على انجاز مهمة خارج صلاحيات العمل على طبيعة المنصب حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة انهم يقومون بإنجاز مهمة خارج صلاحيات عمله في حالة تكليفه بها بنسبة

تقدر ب: 79,49% من بينهم كل الإداريين بنسبة 100% ، تليها نسبة الأطباء والتي تقدر ب: 90% لتأتي بعدها نسبة تقدر ب: 76,19% من الممرضين، أما نسبة العمال المهنيين تأتي في الأخير وتقدر ب: 68,75%، في حين نجد أن هناك من افراد العينة صرحوا انهم لا يقومون بإنجاز مهمة خارج صلاحيات عمله في حالة تكليفهم بها بنسبة تقدر ب: 20,51% من بينهم نسبة تقدر ب: 31,25% من العمال المهنيين، تليها نسبة الممرضين والتي تقدر ب: 23,81% ، لتأتي في الأخير نسبة الأطباء والتي تقدر ب: 10% في حين تتعدم بالنسبة للإداريين.

نستنتج أن اغلب افراد العينة صرحوا انهم يقومون بإنجاز مهمة خارج صلاحيات عملهم في حالة تكليفهم بها وهذا يفسر وجود تظافر للجهود بين العمال، كما ان الهدف الذي وجدت من اجله المؤسسة يدعو إلى الانضباط والابتعاد عن التسويف.

ان خلق وتنمية الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين في كل المستويات لتنظيمية، وذلك بتحقيق البيئة التنظيمية المفتوحة التي تدعم المصارحة والمصادقية والمشاركة وتشجيع تقديم الآراء والمقترحات على مستوى المؤسسة ككل، من اتخاذ قرارات ووضع الأهداف والخطط على أسس موضوعية وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية، يساهم في بناء عامل قادر على التضحية وتقديم أفضل مستويات الأداء ويتقبل كل المهام المنوطة له لشعوره بالمسؤولية اذا تخلى عن قيمة من قيمها أو بأي نظام من أنظمتها، وهذا ما يمثل ارتباط الروح بالجسد، ونجد نسبة كل الإداريين متبوعة بالأطباء صرحوا بذلك وقد يعود لقلة الوظائف الإدارية والطبية وكثرة المهام الموجودة في المؤسسة مما يؤدي إلى ازدواجية المهام وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (25).

إضافة إلى تصريح بعض العمال انهم لا يقومون بإنجاز مهمة خارج صلاحيات عملهم في حالة تكليفهم بها و أغلبهم من العمال المهنيين والممرضين لان حدود عملهم محددة تمنعهم من ذلك، لوجود تخصص وظيفي لكل عامل وهو ما يمنعه من اداء مهمات أخرى لأنها تفقد القدرة على التحكم في أعمالهم مما يؤدي لتراكم الاعمال

المتعلقة بوظيفتهم، كما ان نوع الوظائف المتواجدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية تفرض تخصص، إضافة إلى الشهادات والكفاءة التي تتوظف بها كل فئة سوسيو مهنية تحد من اطلاعها ومعرفتها للوظائف الأخرى، وبالرجوع إلى العقلانية النسبية والتي تعود إلى الخصائص الشخصية للعاملين، فان رفض بعض الموظفين لأداء مهام يكلفون بها يدفع برؤسائهم على اتخاذ موقف، يجعلهم عرضة للعقاب.

جدول رقم 32 يمثل توزيع افراد العينة حسب الشعور بعدم الرغبة في العمل

النسبة %		التكرار	الشعور بعدم الرغبة في العمل	
20.51 %	31.25 %		16	05
	62.5 %	10		جو العمل
	6.25 %	01		معاملة الإدارة
	100 %			
79,48 %		62	لا	
100 %		78	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب الشعور بعدم الرغبة في العمل حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة انهم لا يشعرون بعدم الرغبة في العمل بنسبة تقدر ب: 79,48 % في حين نجد أن هناك من صرح بأنهم بشعر بعدم الرغبة في العمل المدعمة بنسبة 20.51 % حيث صرح أغلبهم ان شعور عدم الرغبة في العمل يعود إلى جو العمل غير محفز بنسبة تقدر ب: 62.5 %، تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا ان شعور عدم الرغبة في العمل يعود إلى قلة الأجر وتقدر ب: 31.25 %، لتأتي في الأخير نسبة افراد العينة الذين صرحوا ان شعور عدم الرغبة في العمل يعود إلى معاملة الإدارة تقدر ب: 6.25 %.

نستنتج من الجدول أن افراد العينة صرحوا انهم لا يشعرون بعدم الرغبة في العمل وهذا يدل على أهمية العمل إذ يُعتبر من أهم أسس بناء المجتمعات، كما أنه

الوسيلة التي تحافظ على استقرار الأفراد، ويعتبر فعل ثقافي يصنفه السوسولوجيون في خانة الضرورات حيث أصبحت المجتمعات الحديثة توصف بأنها مجتمعات تتسم بالدقة والوضوح والعقلانية والكفاءة والفعالية والتي تساهم في النهوض بالتنظيمات في شتى التخصصات، لذلك فهي تسعى لإشباع حاجات الافراد وتحقيق رغباتهم ليبدلوا جهودا من اجل تحقيق الفعالية، وهو ما نجد عند اغلب افراد العينة ما يفسر وجود قناعة و ميول للعمل ونوع من الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تحفيز على العمل من قبل الإدارة والشعور بالراحة النفسية داخل بيئة العمل، كما أن المؤسسة تتواجد في بيئة اجتماعية صغيرة، توجد علاقات اجتماعية بين العمال خارج العمل وداخله مما يجعلهم يتبادلون احاديث جانبية تبعدهم عن الرتابة والروتين في العمل و ترفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى التميز في الأداء وهذا ما اكدت عليه تجارب التون مايو ونظريته في العلاقات الإنسانية والتي تثبت أن وجود التنظيمات غير الرسمية في العمل التي تؤدي بالعمال للتنفيس عن الضغوط ودفعهم للعمل اكثر وتحقيق الإنتاجية.

كما صرح بعض افراد العينة على عدم الرغبة في العمل وقد جاء ذلك في تصريحهم أن جو العمل الغير محفز بسبب رتابة العمل وعدم تفاعل عدة عوامل شخصية وإدارية فالشخصية تتمثل في عدم حب المواطن للجزائري للعمل واختياره لمنصب الشغل لم يكن عن قناعات وميول شخصية وذلك هو توجه نابع من المصلحة والعوز والفقير للحصول على راتب يعيل به عائلته إضافة إلى عوامل وتساعدهم على تأسيس الحياة الخاصة بهم بنجاح ، كما يعود ذلك إلى عوامل متعلقة بالتنشئة التنظيمية التي يكتسب من خلالها الفرد سلوكا ومعايير واتجاهات مناسبة لوظائف دون أخرى عن طريق عملية التنقيف من خلال المعرفة الفنية والاجتماعية للوظيفة التي تجعل الفرد عضوا تنظيميا ناجحا، فاذا توافقت القيم التي تريد الإدارة غرسها في العمال وترسيخها كهوية مشتركة تعمل على توجيه العملية الإدارية والتنظيمية وفقا للأهداف العامة والسياسات التطويرية، وهذا ما لمسناه في المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تصريحات اغلب افراد العينة برغبة في العمل لأن القيم التي تغرسها المؤسسة نابعة من مصدر ديني قبل مصدر مجتمعي وتنظيمي.

جدول رقم 33 يمثل توزيع افراد العينة حسب التزام زملاء بأوامر الادارة

المجموع	اداري		عامل مهني		ممرض		طبيب		المنصب أوامر الإدارة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%44,87	35	%40	04	%37,5	06	%52,38	22	%30	03	دائما
%41,03	32	%40	04	%43,75	07	%42,29	18	%30	03	أحيانا
%14,10	11	%20	02	%18,75	03	%04,76	02	%40	04	نادرا
%100	78	%100	10	%100	16	%100	42	%100	10	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة التزام زملاء بأوامر الإدارة حيث صرح الاتجاه العام من افراد العينة أن زملاءهم دائما ملتزمين بأوامر الادارة بنسبة تقدر ب: %44,87 نجد من اغلبهم من الممرضين بنسبة تقدر ب: %52,38، تليها نسبة الإداريين وتقدر ب: %40، لتأتي بعدها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: %37,5، وفي الاخير نسبة الأطباء والتي تقدر ب: %30، كما نجد افراد العينة الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يلتزم زملاءهم بعملهم بنسبة تقدر ب: %41,03، نجد اغلبهم من العمال المهنيين بنسبة تقدر ب: %43,75، تليها نسبة الممرضين وتقدر ب: %42,29، لتأتي بعدها نسبة الإداريين وتقدر ب: %40، وفي الاخير نسبة الأطباء والتي تقدر ب: %30، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أنهم نادرا ما يلتزم زملاءهم بعملهم بنسبة تقدر ب: %14,10، من بينهم نجد اغلبهم من الاطباء بنسبة تقدر ب: %40، تليها نسبة الاداريين وتقدر ب: %20، لتأتي بعدها نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: %18,75، وفي الاخير نسبة الممرضين والتي تقدر ب: %04,76

نستنتج أن هناك تقارب في النسب بين أفراد العينة الذين صرحوا أن زملاءهم ملتزمين بأوامر الإدارة بين دائما وأحيانا وهذا ما يفسر وجود رقابة إدارية صارمة في غالب الاحيان ووجود انضباط لدى العمال في احترام أوامر الإدارة والعمل بها من أجل تحقيق المصالح المشتركة، وتصريح العاملين بنسبة أحيانا تعني وجود نوع من التسبب أو

اهمال أوامر الإدارة وترك هامش للمصالح الشخصية، مما يعني وجود تمرد عند العاملين، فالمؤسسات العمومية تقوم غالبا على التطبيق الحرفي للقوانين ولكن بالطريقة التي تخدم مصالحهم الفردية وهذا ما أشار اليه ميشال كروزيه في دراسته للظاهرة البيروقراطية من خلال الاستخدام الحرفي للقوانين الذي يؤدي إلى وجود فجوة بين العاملين والإدارة ويخلق مصالح بحيث يسعى كل فاعل لتحقيق مصالحه على حساب الآخر.

فينظر كروزيه للظاهرة البيروقراطية "من زاوية التعقيد والروتين والجمود بشكل يؤثر على الفعالية التنظيمية، انطلاقا من انخفاض درجة ولاء الفرد وعدم إدراك الأهداف المسطرة وانعزال الافراد (الشعور بالأناية) يؤدي إلى سيادة المنافسة القائلة بالإضافة إلى تركيز السلطة في يد فئة قليلة في اعلى المستويات وعدم تحمل الفرد للمسؤولية بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقا من اللوائح والقواعد المحددة للعمل"¹

فالمؤسسة العمومية الاستشفائية هي ذات طابع خدماتي تعتمد على قوانين إدارية مسطرة مسبقا من الوزارة المسؤولة على القطاع، و يعتبر بعض العمال الأوامر الادارية مجحفة في حقهم، كما لا يمكن ان نتجاوز طبيعة العامل الجزائري المحب للراحة والتهاون والتقاعد، وهذا ما افرز عدة مشاكل عانت منها المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال بسبب سوء التسيير واختلاف ذهنية الفرد مع القوانين المفروضة من المؤسسة، كما ان قيم المؤسسة هي قيم فردية بالدرجة الأولى نابعة من الذهنية التقليدية، ذهنية الخضوع لسيطرة الاب و الاستتجاد بمساعدات العائلة ما زالت مسيطرة و يدعمها في ذلك الظروف المادية المتدهورة للعامل و الناتجة أساسا عن هشاشة في نظام الاجور الذي لا يسمح للعامل بإعادة انتاج قوة عمله.

كما لا يكفي تجمع الأفراد كي تتحقق أهداف التسيير، وإنما يجب توافر حد أدنى من التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية حتى يمكن تسمية الكل بناء أو جسدا اجتماعيا،

¹ عبد الوهاب سويسي: نظريات التنظيم وتصميم لمنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015 ص:31.

والتسيير هنا ليس مجرد قواعد وميكانيزمات جامدة ومنعزلة، وإنما فعل إنتاج للقيم و المعايير لتفاعل مختلف مكونات التنظيم البشرية منها و التقنية.

فاذا كانت الثقافة التسييرية تعمل عمل المحرك للسلوك التنظيمي، فإنها يمكن أن تكون بالمقابل عائقا في تحقيق أهداف الجماعة. وبما أن تشكلها يرتبط بمجموع معقد من القيم الفردية والاجتماعية السائدة في المجتمع، إضافة إلى الظروف المادية التي تميز المحيط الخارجي والحالات النفسية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما ينعكس على الأداء والفعالية، ويترجم في التزام وانتماء العامل للمؤسسة بغض النظر عن القوانين واللوائح التنظيمية.

جدول رقم 34 يمثل توزيع افراد العينة حسب تعامل الادارة مع العمال المتهاونين وتأثيرها على العمل بجد

المجموع		لا تهتم		تقوم بإنذارهم		العمال المتهاونين العمل بجد
%	ت	%	ت	%	ت	
70,51%	55	21,43%	03	81,25%	52	نعم
29,49%	23	78,57%	11	18,75%	12	لا
100%	78	100%	14	100%	64	المجموع

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تعامل الإدارة مع العمال المتهاونين وتأثيرها على العمل بجد حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة أن القوانين التي تفرضها الإدارة تدفعهم للعمل بجد بنسبة تقدر ب: 70,51% من بينهم اغلب افراد البحث صرحوا أن الإدارة تقوم بإنذار العمال الذين يتهاونون في عملهم بنسبة تقدر ب: 81,25% لتليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن الإدارة لا تهتم في حال تهاون العمال في عملهم وتقدر ب: 21,43%، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أن القوانين التي تفرضها الإدارة لا تدفعهم للعمل بجد بنسبة تقدر ب: 29,49%، نجد اغلبهم صرحوا ان الإدارة لا تهتم في حال تهاون العمال في عملهم بنسبة تقدر ب: 78,57%،

تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا ان الإدارة تقوم بإنذار العمال الذين يتهاونون في عملهم وتقدر ب: 18,75%.

نستنتج أن افراد العينة صرحوا أن القوانين التي تفرضها الإدارة تدفعهم للعمل بجد وهذا يفسر وجود قوانين ردعية تدفع العمال للعمل والانضباط فيصبح التنظيم أشبه ما يكون بجسد يسعى إلى الحفاظ على التوازن الداخلي بالموازنة في المتغيرات الخارجية ولأن مقتضيات العمل الصحي تتطلب الكفاءة والنزاهة من قبل رجال الصحة، وحسن الخلق والانضباط والمهارة في التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة من مراجعي الصحة، بالإضافة إلى الإلمام التام بالأنظمة واللوائح التي يقع على منتسبي الصحة مسؤولية تطبيقها.

إنَّ المحافظة على معايير ممارسة المهنة الطبية باحترام القوانين الإدارية والعمل على الارتقاء بها في كل النشاطات تقتضي الابتعاد عن كل ما يخل بالأمانة والنزاهة في التعامل مع المريض وكل ما من شأنه الإساءة لمهنة الطب. لذلك يتطلب من العامل الصحي أن يكون عضواً حيوياً في المجتمع يتعامل معه ويؤثر فيه ويهتم بأموره، ويساعده على التعامل الإيجابي مع عناصر تعزيز الصحة وحماية البيئة الطبيعية والاجتماعية والوقاية من المرض، والحرص على القيام بالتربية الصحية في المجتمع، وتبصير أفرادهم بأهمية الالتزام بالسلوكيات الصحية، وأن يدرك مسؤوليته في المحافظة على الموارد الصحية واستخدامها بالطريقة المثلى، ويسخر معلوماته وخبراته ومهاراته المهنية في الارتقاء بنوعية الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

لهذا نجد أغلب العمال صرحوا أن الإدارة تقوم بإنذار العمال الذين يتهاونون في عملهم، فبقدر ما يوجد عمال منضبطين في عملهم ويسعون لتحقيق التميز والفعالية بقدر ما يوجد عمال متهاونين، لديهم قيم ومبادئ تختلف عن المؤسسة لذلك تسعى المؤسسة لترشيد سلوك هؤلاء العمال عن طريق قوانين ردعية تحد من تهاونهم، فتعتبر الرقابة الإدارية أنجع الطرق للحد من ذلك، لذلك تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية التي

جاء بها هنري فايول في نظريته التكوين الإداري والتي تؤدي إلى تتيح للرؤساء اكتشاف أخطاء، وتقصير العاملين، تسعى للتوصل إلى الانحرافات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

وعليه يمكننا القول ان للإدارة دور في تحديد انضباط العمال، لأن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحقيق نظام عادل في العمل يتساوى فيه العمال وفرص عملهم، كما أن الشعور بالعدالة يؤدي للانضباط، وهو ما يربط الفرد بمنظّمته ويدفعه للاندماج فيها وتبني قيمها وهذا ما أكدّه تصريح العمال في العمل بجد عن طريق قوانين الإدارة.

جدول رقم 35 يمثل توزيع أفراد العينة حسب تنظيم العمل وتوزيع المهام

المنصب تنظيم العمل	طبيب		ممرض		عامل مهني		اداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ترك العمل	-	-	01	%01,25	-	-	-	-	01	%0,07
الانضباط في العمل	09	%47,37	40	%50	08	%44,44	10	%50	67	%48,90
التمرد في العمل	01	%05,26	01	%01,25	02	%11,11	-	-	04	%02,92
الاستمرار في العمل	09	%47,37	38	%47,50	08	%44,44	10	%50	65	%47,45
المجموع	19	%100	80	%100	18	%100	20	%100	137	%100

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة تنظيم العمل وتوزيع المهام حيث صرح الاتجاه العام افراد العينة أن تنظيم العمل وتوزيع المهام تعطيتهم الانضباط في العمل بنسبة تقدر ب: %48.90 نجد من بينهم تساوي نسب كلا من الممرضين والاداريين بنسبة تقدر ب: %50، تليها نسبة الأطباء وتقدر ب: %47,37، ونسبة العمال المهنيين وتقدر ب: %44,44، كما نجد نسبة افراد العينة صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام تعطيتهم الاستمرار في العمال وتقدر ب: %47,45% اغلبهم من الإداريين بنسبة تقدر ب: %50، تليها نسبة الممرضين وتقدر ب: %47.50، ثم نسبة الأطباء وتقدر ب:

47,37%، وفي الأخير نجد نسبة العمال المهنيين وتقدر ب: 44,44%، ونجد نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام تعطيهم التمرد في العمل بنسبة تقدر ب: 02.92% أغلبهم من العمال المهنيين بنسبة 11,11% تليها نسبة الأطباء وتقدر ب: 05,26% وتأتي في الأخير نسبة المرضين وتقدر ب: 01.25% وتتعلم بالنسبة للإداريين، كما نجد نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلهم يتركون العمل بنسبة تقدر ب: 0,07% من المرضين وتقدر ب: 01,25% في حين تتعلم عند الفئات السوسيو مهنية الأخرى.

نستنتج أن هناك تقارب في النسب بين افراد العينة الذين صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام يعطيهم الانضباط في العمل والاستمرار في العمل وهذا ما يدل على أن الانضباط لا يعني كثرة القيود ولا يقتصر على الصرامة والجمود في تنفيذ العمل بل يعتمد على الجدية والالتزام وحب العمل فلكي تصل المؤسسة إلى النجاح يجب أن تجعل العاملين منضبطين محبين للعمل الذي يقومون به ومحبين للمؤسسة التي ينتمون إليها، لذلك فيعتبر من أهم الاخلاق المهنية التي يجب أن يتمتع بها أفراد المؤسسات.

فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على مهام محددة يقوم بها العامل تمكنه من فهم واجباته، كما تمنحه معلومات عن القوانين والتعليمات السائدة في قطاع الصحة لذلك يعتبر أغلب العاملون في المؤسسة ان تنظيم القوانين وتوزيع المهام عادل لأنها تكتسب الصيغة القانونية، فالقوانين تضع صحة المريض وعلاجه في المقام الأول، واغلب الفئات السوسيو مهنية صرحت بذلك.

كما لا يمكن التغاضي عن وجود تجاوزات في المؤسسة عند بعض العاملين الذين يفضلون تغليب المصالح والقيم الشخصية على قيم المؤسسة، فلا يمكن اغفال نسبة بعض افراد العينة الذين صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام يعطيهم التمرد في العمل، من خلال الاعتماد على سياسة اللامبالاة في العمل، لأنه حسب رأيهم أن القوانين السائدة تعتمد على المحسوبية والمحاباة، كما أن لصلة القرابة دور في توزيع المهام، وهي نسبة

ضئيلة ولكن لا يمكن اغفالها لان المؤسسات العمومية الجزائرية تعاني من كثرة المحسوبة وهذا ما أدى إلى خلل في نمط التسيير، ولعل المتتبع لأوضاع المستشفيات العمومية في الجزائر يلمس هذه المشكلة بشكل واضح وجلي من خلال الرشاوي والمحسوبة في التعامل مع المرضى واستغلال الوظيفة الطبية السامية لأغراض شخصية وبهدف تحقيق مكاسب غير مشروعة، ومع زيادة الآثار الجانبية غير المرغوب فيها في القطاع الصحي وهي تعتبر حالة شاذة في دراستنا، لأنه ومن خلال ملاحظتنا الميدانية المتكررة لميدان البحث لاحظنا وجود انضباط للعمال ووجود بيئة داخلية تمنح هامش من الحرية للعامل إضافة إلى جو عمل يقدم فيه العمال أداء متميز.

جدول رقم 36 يمثل توزيع افراد العينة حسب تأثير الخبرة المهنية على معاملة الادارة

الخبرة معاملة الإدارة	أقل من 5 سنوات		[10_5]		[15_11]		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	31	93,94%	26	92,86%	03	100%	11	78,57%	71	91,03%
لا	02	06,06%	02	07,14%	-	-	03	21,43%	07	08,97%
المجموع	33	100%	28	100%	03	100%	14	100%	78	100%

يتضح من الجدول المركب أعلاه والذي يمثل تأثير الخبرة المهنية على معاملة الإدارة للعامل على انه جزء لا يتجزأ منها حيث صرح الاتجاه العام لافراد العينة ان الإدارة تعاملهم على أنهم جزء لا يتجزأ منها بنسبة تقدر ب: 91,03%، بينهم كل افراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية بين [15_11] بنسبة تقدر ب: 100% ، تليها نسبة افراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات وتقدر ب: 93,94% ، لتأتي نسبة افراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين [10_5] وتقدر ب: 92,86% ، لنجد في الأخير نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 16 سنة وتقدر ب: 78,57% ، في حين نجد افراد العينة الذين صرحوا أن الإدارة لا تعاملهم على أنهم جزء لا يتجزأ منها بنسبة تقدر ب: 08,97%، نجد من اغلبهم من الإداريين بنسبة تقدر ب:

21,43%، تليها نسبة المرضى وتقدر ب: 07,14%، لتأتي في الأخير نسبة الأطباء وتقدر ب: 06,06%، في حين تتعدم بالنسبة للعمال المهنيين.

نستنتج أن أغلب افراد العينة صرحوا أن الإدارة تعاملهم على أنهم جزء لا يتجزأ منها، وهنا "يعتبر التوجه السلوكي لتحقيق الإنجاز كهدف قبل الحصول على الحافز وهو شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة ويعني به توجهات الشخص اتجاه المؤسسة أو منظمة العمل فتوجه الشخص وميوله نحو أهداف المنظمة التي يعمل بها هو التوجه المطلوب نحو الاعتقاد بأن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، فالمؤسسة التي يعمل بها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا وصلت تلك المفاهيم إلى العاملين فسيكون ذلك أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح الرئاسة أو لصالحهم الشخصي بل يعملون لصالح المؤسسة ككل وهم والرئاسة أفراد فيها"¹

كما يعني ذلك وجود نظام وقانون عادل للعمال، من خلال نظام الترقية او التوظيف، إضافة إلى وجود المؤسسة في بيئة اجتماعية لديها تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة ، فالمؤسسة تعد بمثابة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي تعمل فيها حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين نجاح المؤسسة هو مبني على مدى انسجامها و تكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها، وهذا ما ينعكس على تصريح أغلب العاملين بغض النظر عن متغير الخبرة، فالمؤسسة تعكس القيم المتواجدة في الخارج وهذا ما يؤكد وجود توافق قيمي يحفز العامل على الاستمرار في المؤسسة.

وتصريح بعض العمال الذين لديهم خبرة أكبر من 16 يدل على وجود نوع من الاغتراب يعاني منه العمال الذين لديهم سنوات عمل كبيرة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى

¹ محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي : إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات،

مصر، ج1، دون سنة، ص:126.

استعمال تكنولوجيا جديدة تجعل هذا العامل يعاني من الاغتراب القيمي الناتجة عن التركيز على القيم الاقتصادية وتجاهل القيم الروحية والقيم العلمية والقيم الاجتماعية وما يرتبط بذلك من غياب للمبدئية في البناء المؤسسي.

جدول رقم 37 يمثل توزيع افراد العينة حسب تقبل النقل إلى مؤسسة اخرى

النسبة %		التكرار		النقل إلى مؤسسة أخرى	
%80.77	%15.87	63	10	الإقديمة	لا
	%19.05		12	علاقة بالزملاء	
	%17.46		11	علاقة مع المشرف	
	%33.33		21	تلمي رغباتي	
	%14.29		09	أخرى	
%19,23		15		نعم	
%100		78		المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تقبل النقل إلى مؤسسة أخرى ان الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم لا يقبلون النقل إلى مؤسسة أخرى المدعمة بنسبة %80.77، حيث صرح اغلبهم بنسبة تقدر ب: %33.33 أن هذا راجع إلى أن المؤسسة الحالية تلمي رغباتهم، تليها نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن عدم تقبل النقل إلى مؤسسة أخرى راجع إلى ارتباطهم بعلاقة وطيدة مع الزملاء بنسبة تقدر ب: %19.05، لتاتي بعدها نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن عدم تقبل النقل إلى مؤسسة أخرى راجع إلى العلاقة الحسنة بالمشرف تقدر ب: %17.46 ، ثم تأتي نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن عدم تقبل النقل إلى مؤسسة أخرى راجع الإقديمة بنسبة تقدر ب: %15.87، لتاتي في الأخير نسبة افراد العينة الذين صرحوا أن عدم تقبل النقل إلى مؤسسة أخرى راجع أشياء أخرى من ضمنها قرب المؤسسة للمنزل، الخبرة وغيرها تقدر

ب: 14.29%، في حين نجد بعض افراد العينة صرحوا انهم يقبلون النقل على مؤسسة أخرى في حال طلب ذلك بنسبة تقدر ب: 19,23%.

نستنتج أن افراد العينة صرحوا أنهم لا يقبلون النقل إلى مؤسسة أخرى، وهذا يعود لعدة أسباب، حيث تشتت النسب بين عدة عوامل تحول دون الانتقال لمؤسسة أخرى ابتداء من تلبية الرغبات الخاصة بالعامل والتي تمثل عامل أساسي يحقق للعامل الامن والاستقرار المهني خاصة مع الوضع التي تعيش فيه الجزائر حيث أصبح الحصول على وظيفة ضمن تطلعات افراد المجتمع، إضافة إلى وجود جو عائلي في العامل مدعم بعلاقات اجتماعية وتنظيمية تحفز العامل على الاستمرار في المؤسسة وهو ما يسمى بالالتزام الاستمراري ويفسر التزام العامل لمؤسسته وعدم الرغبة في مغادرتها بتفاعل عدّة عوامل تنظيمية تساهم في رضا العامل مما يجعله يحاول مضاعفة الأداء للاستمرار والمحافظة على الوظيفة، وهذا ما يدل أن المؤسسة توفر الحاجات الخاصة بالعاملين.

فانعدام الامن الوظيفي يؤدي إلى فقدان روح الالتزام، بسبب ضعف الولاء وغياب الاخلاص ومحدودية ربط نتائج الاداء بالحوافز والمكافآت اضافة إلى فقدان الثقة وذلك بسبب البناء الوظيفي الخاطيء مما يؤكد عدم الاختيار الصحيح والتحيز وقد يكون سببه غياب المعلومات لدى الادارة او سيادة روح التملق والتزلف.

جدول رقم 38 يمثل توزيع أفراد العينة حسب منح قيم الأمانة، التعاون والانضباط للاستمرار في العمل

المجموع	اداري		عامل مهني		ممرض		طبيب		المنصب قيمة الأمانة والتعاون والانضباط	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%94,87	74	%90	09	%100	16	%95,24	40	%90	09	نعم
%05,13	04	%10	01	-	-	%04,76	02	%10	01	لا
%100	78	%100	10	%100	16	%100	42	%100	10	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد البحث حسب منح قيم الأمانة والتعاون والانضباط على الاستمرار في العمل حيث صرح الاتجاه العام لأفراد العينة أن قيمة كلا من الأمانة والتعاون والانضباط تمنحهم شعور قوي للاستمرار في العمل بنسبة تقدر ب: %94,87 من بينهم كل العمال المهنيين بنسبة تقدر ب: %100 ، تليها نسبة الممرضين وتقدر ب: %95,24، لنتساوى نسبة كلا من الأطباء والاداريين وتقدر ب: %90، في حين نجد نسبة أفراد البحث الذين صرحوا أن قيمة كلا من الأمانة والتعاون والانضباط لا تمنحهم شعور قوي للاستمرار في العمل وتقدر ب: %05,13، من بينهم تساوي نسبة كلا من الأطباء والاداريين وتقدر ب: %10، تليها نسبة أفراد الممرضين والتي تقدر ب: %04,76، وتتعدم بالنسبة للعمال المهنيين.

نستنتج أن أفراد العينة صرحوا أن قيمة كلا من الأمانة والتعاون والانضباط تمنحهم شعور قوي للاستمرار في العمل لأنها قيم نابعة من الدين الإسلامي الذي يدعو إلى تحقيق الرضاء ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في المنظمات فالدين الإسلامي مرتع خصب للقيم التنظيمية سواء منها ما يتعلق بالأفراد العاملين او بالمنظمة الإدارية نفسها. فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى

الفرد والمجموعات، كما أن الالتزام بالمبادئ والقيم سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق.

إن قيم الأفراد المندمجة مع قيم المؤسسة تشكل نموذج للتوافق القيمي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جو من الرضا والارتياح الذي ينعكس بدوره إيجاباً على جودة الأداء ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما ظهر جلياً في تصريح أغلب أفراد العينة في الرغبة في الاستمرار في المؤسسة لأن كل القيم المأخوذة في دراستنا هي قيم نابعة من العامل قبل المؤسسة وهذا ما أدى إلى توافقها مع المؤسسة وهو ما صرح به أغلب الفئات السوسيو مهنية محل الدراسة.

في حين نسبة العاملين الذين صرحوا أن قيم الأمانة والتعاون والانضباط لا تمنحهم شعور قوي للاستمرار في المؤسسة وهذا ما يفسر وجود اندماج اغرابي حسب اتيزيوني وهذا النوع من الاندماج يجعل العامل في المؤسسة يعمل من اجل الراتب لتحقيق الامن الوظيفي لكي لا يصبح عرضة للبطالة التي تهدد المجتمع، فأضحى الحفاظ على الوظيفة من اهتماماته.

خامسا: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

▪ نتائج البيانات الشخصية:

أظهرت نتائج الدراسة بأن نسب أفراد العينة متشتتة بين جنس الإناث والذكور وهذا يفسر استقطاب المؤسسة لكلال الجنسين، سنهم يتراوح بين الفئة العمرية [30_40]، والفئة العمرية أقل من 30 ، موزعين على فئات سوسيو مهنية متنوعة أغلبهم من الفئة المهنية ممرض، الفئة المهنية عامل مهني ،وتتساوى الفئة المهنية طبيب واداري، لديهم خبرة أقل من 5سنوات في العمل وتتراوح بين [5_10] وهذا يدل على الحيوية والنشاط وسعي المؤسسة إلى التجديد وادماج الشباب ومهاراتهم ومعارفهم والقدرات طيلة سنوات عمله، كما ان سياسة التوظيف دور في فتح مجالات العمل في قطاع الصحة لتتدرك الدولة الفراغ الذي خلفه العمال المتقاعدين.

▪ عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

انطلقت الطالبة في الدراسة من الفرضية الأولى والقائلة "تؤثر القيم التنظيمية

المتمثلة في قيمة الامانة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية"

وتوصلت إلى النتائج عن طريق تحليل الجداول وتفسيرها:

- بحيث توصلنا من الجدول رقم(07) أن الاتجاه العام لافراد العينة صرحوا أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد وهذا للوعي بأهمية العمل، من خلال القوانين المفروضة من المؤسسة لاحترام الوقت، لإنهاء المهام المطلوبة والتي تعتبر أمانة في حد ذاتها، وتصريح أغلب الاناث بهذا يدل أن المرأة منضبطة في عملها واعية بقيمة العمل، وحريصة على القيام بواجباتها.
- ويؤكد الجدول رقم(08) أن الاتجاه العام لافراد العينة يتصرفون بما هو موجود من الوسائل او الدواء من بينهم كل الأطباء والاداريين وهذا يعود إلى خطورة الخدمات والإجراءات وقائية تقدّم من قبل المؤسسة، فالرعاية الصحية هي التي أنشئت من اجلها المؤسسة، فللضمير المهني دور في ذلك وهو ما يعكس قيمة الأمانة،

وللإداريين دور في ذلك من خلال تسهيل الحصول على الدواء لتقريبهم المباشر بالإدارة، كما أن لتعقيد القوانين والوثائق أو الخوف من العقاب باستخدام الادوية دون اذن، دور في انتظار الحصول على الدواء.

- وتشير الاحصائيات في الجدول رقم(09) بأن اغراضهم الشخصية لم تتعرض للسرقة، وهذا يدل على وجود نوع من الثقة بين العمال، وانتشار قيم احترام الغير، يسودها جو تنظيمي تقاهمي، فلا يمكن ان نتجاوز أن المؤسسة تعيش في بيئة خارجية تؤثر وتتأثر بها فالأفراد بمجرد، فيحاولون اثبات قيمهم أو دمج قيمهم مع قيم المؤسسة ولأن قيمة تحريم السرقة نابعة من مصدر ديني أنشئ عليه الفرد قبل التحاقه بمنصبه، وهذا ما يتوافق مع القوانين والقيم التي تفرضها المؤسسة.
- وتؤكد النسب في الجدول رقم(10) بأن المؤسسة تعاقب من يستخدم أغراضها لوسائل شخصية واعتبروا أن هذا تصرف جيد، لأنه في نظرهم المؤسسة تطبق القوانين والعمال واعين بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فهي قيم نابعة من ذاتهم وغرستها المؤسسة في نفوسهم، كما أن المحافظة على الوسائل نابعة من فطرتهم الدينية التي تقدر الأمانة.
- ويظهر من الجدول رقم(11) أن هناك تشتت للنسب بين افراد العينة الذين صرحوا بأنه أحيانا ما يحافظ زملاءهم على أغراض المؤسسة ودائما، وهذا يدل إن العامل الذي يُدرك ويشعر بأهميّة ممتلكات المؤسسة، سيكون قادراً على الحفاظ عليها، والشعور بقيمة الممتلكات والمحافظة عليها سمة من سمات المجتمعات المتحضرة، ولأن اغلب العمال صرحوا أن زملاءهم يحافظون على أغراض المؤسسة لان شعورهم بالانتماء اليها يقودهم لذلك، فتعتبر الأغراض امانة يجب المحافظة عليها وهي قيمة تسعى المؤسسة لتثبيتها.

- ويؤكد الجدول رقم(12) تصريح الاتجاه العام لافراد بمساهماتهم في حل حدث أو مشكل في حال تعرضت المؤسسة لذلك وأغلبهم من الإداريين والاطباء، وهذا للمسؤولية الملقاة على عاتقهم فالأطباء يمثلون العنصر الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسة، اما الإداريين فهم الأقرب للإدارة كما ان لديهم اتصال مباشر بها يدفعهم إلى تكثيف الجهود من اجل حل المشاكل أو الحد منها، فالمؤسسات العمومية أصبحت منفتحة على العالم الخارجي وأضحى من مهامها الحفاظ على المورد البشري واستغلال طاقاته خاصة في المجال الصحي.
- يشير الجدول رقم(13) ان السعي للحفاظ على أسرار المؤسسة من بينهم كل الأطباء والعمال المهنيين والاداريين وهذا يدل على وجود الشعور بالانتماء والالتزام للمؤسسة، وان هذه المؤسسة تمثل بالنسبة لهم التنظيم الذي يقضون فيه ساعات العمل والذي يدفعهم لتحقيق الاستقرار، الذي أصبح العامل الجزائري يفنقه، رغم محاولات المؤسسات في توفير جو وظيفي لخلق نوع من الابداع التنظيمي والاستفادة من كفاءته، لأنها تمثل لهم قيمة نابعة من مهنتهم للحفاظ على سر المريض والاهتمام به، أما الإداريين فهي الفئة السوسيو مهنية الأكثر تقريبا للإدارة، و تمثل المناصب الأكثر فاعلية في الهرم التنظيمي.
- وتؤكد بيانات الجدول رقم(14) ان اعتبار اسرار المؤسسة من اسرارهم وهي امانة يجب الحفاظ عليها، لان عدم افشاء السر ميزة اجتماعية لا تلبث أن تنقلب واجبا أخلاقيا هاما، وافشاء السر المهني يضر بسمعة المؤسسة يؤدي إلى فقدان الثقة بينها وبين المجتمع، كما أن الالتزام بالسر المهني يدخل ضمن متطلبات بناء الثقة بين الإدارة وبين موظفيها من جهة وبين الإدارة والمواطنين من جهة أخرى، ويعتبر من الاخلاق المهنية التي يعاقب عليها العامل في حال أحل بها.
- وبالنتائج إلى نتائج الجدول رقم (15) أن تأدية المهام المطلوبة على أكمل وجه مطلوب في العمل وهذا ما صرح به اغلب أفراد العينة، يرجع الى توفر بيئة تنظيمية

مساعدة على العمل، فمن خلال شعورهم بالراحة في العمل، يمكنهم أن يقوموا بتقديم مستوى أفضل.

وللمؤسسة دور في خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة، لان قطاع الصحة يمثل ركيزة المجتمع، ويرجع تصريح اغلب الممرضين والعمال المهنيين يكونهم يؤدون عملهم على أكمل وجه بوجود نوع من الرضا الوظيفي يزيد من الكفاءة المهنية.

• فيما تظهر نتائج الجدول رقم(16) ان هناك تعامل مع المرضى باللين وهذا يدل على وجود الرعاية الصحية أو جودة الخدمات، فالنجاح في العمل يتطلب تكامل الأدوار والمهارة، والقدرة على التعامل مع مختلف الأشخاص اهمهم المرضى، حيث نجد أن النسبة متشعبة بين كل الفئات السوسيو مهنية وهذا يرجع إلى أسباب عديدة أهمها السبب الرئيسي الذي وجدت من اجله المؤسسة في المجتمع وهو تحقيق الرعاية للمريض، فتسعى المؤسسة لغرس قيم التعامل والأمانة للعمال تساعد على خلق راحة للمريض، صرحوا انهم يعاملون المرضى بتحفظ بحجة أن القوانين تفرض ذلك فنجد تشتت في نسب كل الفئات السوسيو مهنية وهذا لطبيعة تواجد المؤسسة في وسط تكثر فيه المحسوبة والوسطية.

• وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم(17) أن المؤسسة تسعى لنشر قيمة الأمانة عن طريق عدة أساليب أغلبها التوعوية وعقد اجتماعات وهذا يدل ان المؤسسة تعتمد على أسلوب التسيير المفتوح الذي يساعد على تحسين العلاقات، وتسهيل الاتصالات، ورفع مستوى الشعور بالانتماء والالتزام إلى التنظيم، وافتخار العامل بعمله لصالح مؤسسته، لذلك يعتبر اهداف المؤسسة وقيمها من أهدافه وقيمها الشخصية لأنها تتوافق معها فقيمة الأمانة موجودة في العمل وهي من المصادر الدينية التي أنشئ عليها العامل لذلك وجب عليه الالتزام بها فهي من القيم الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة، إضافة إلى وجود القوانين التي تفرض الحفاظ على المؤسسة.

وعليه استنادا لمختلف نتائج الدراسة المحصل عليها من خلال التطرق على أهم المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الأولى (تؤثر القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الامانة على الالتزام التنظيمي) بأنها صادقة بشكل كبير وهذا ما اثبتته كل الجداول

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- من خلال البحث الميداني توصلنا في الجدول رقم (18) إلى أن الرئيس بتبادل الآراء والمقترحات صرح بذلك اغلب المرضى والعمال المهنيين، وهذا يدل على وجود تعاون في المؤسسة حيث أصبح العالم اليوم عالماً يزداد تعقيداً، فتقارب الآراء والمقترحات يؤثر إيجابياً على فعالية التسيير ويخلق شعور إيجابي للعامل بالعمل في المؤسسة، كما يساهم في وضع أسس سليمة لقيم تنظيمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء من اجل جمع وتكثيف الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات المرجوة.
- ومن ناحية أخرى يظهر لنا من الجدول رقم(19) ان هناك تبادل للآراء مع الزملاء، وهذا يدل على وجود التعاون والتكامل في المؤسسة خاصة وان المؤسسة تتواجد في بيئة اجتماعية صغيرة تتكون من قيم عديدة يعرف العمال بعضهم جيداً، ليتواجدوا في بيئة تنظيمية نفسها يدفعهم إلى التعامل مع بعضهم دون حواجز إدارية، بسيادة علاقات غير رسمية لخدمة المؤسسة، فنجد اجماع كل الذكور على تبادلهم للاقتراحات مع زملائهم وهذا لأن الرجل لديه قدرة على التعامل مع كلا الجنسين ويتقبل الآراء.

- وتؤكد نتائج الجدول رقم(20) أن المؤسسة يسودها جو عائلي فنجد من بينهم اجماع بين العمل الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 16 سنة والعمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين [11_15] ولان المؤسسة العمومية الاستشفائية تعبر كنسق تنظيمي تكاملي كل يؤدي وظيفته في اطار تعاوني لتحقيق المصلحة المشتركة بينهم لتحقيق نجاعة التسيير .

• تثبت بيانات الجدول رقم(21) أن العمال دائماً يقومون بأداء أعمال زملائهم في حالة غيابهم اغلبهم من الممرضين والعمال المهنيين، فعلاقة الزملاء قد تصل إلى التعاون في العمل والتنازل عن أوقات محددة في العمل، وذلك كله يخلق جوّاً إيجابياً في العمل، نجد وهذا بسبب كثرة العمال الذين لديهم تخصص وظيفي واحد إضافة إلى أن طابع المؤسسة للخدمات الاستعجالية يفرض بالقوانين وجود طابع تعاوني يساعد الزملاء بعضهم، وهذا ما توافق مع قيم العاملين التي تحبذ التعاون في مجال العمل.

• وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم(22) علاقة العمال بزملائهم تدفعهم لبذل جهد أكثر في العمل، وهذا يدل أن تكوين علاقات مع زملاء العمل يعتمد على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة في أن يكون هناك صدق وتعاون واحترام وأمان بين العاملين في بيئة العمل، فنجد أغلب الذين صرحوا انهم دائماً ما يساعدون زملاءهم في العمل اذا كانت لديهم أعمال كثيرة، فيغلب على المؤسسة الطابع التعاوني ولأجل تحقيق فعالية سواءا في علاج المرضى أو إجراءات إدارية أخرى.

• وأثبتت نتائج الجدول رقم(23) أن علاقتهم برئيسهم تدفعهم للعمل بجهد، بحيث تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والعمال في صورتها المثلى على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص، فالعلاقة بين الرئيس والعمال هي علاقة إنسانية بالدرجة الأولى يسودها جو من التعاون يمنح العامل الاستقرار، فنجد اجماع العمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين [5_15] واغلب العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، والعمال الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة، وهذا ما يؤكد وجود جو تعاوني في المؤسسة لتحقيق المصلحة المشتركة.

• وأثبتت نتائج الجدول رقم (24) العمال يتواصلون مع بعضهم، خارج العمل وهذا لان العمال يعيشون في بيئة اجتماعية صغيرة تربطهم علاقات اجتماعية موحدة، تسهل الدور على المؤسسة في تحقيق التعاون بين عمالها، فيؤدي إلى تقارب وجهات النظر، وظهور علاقات غير رسمية في العمل، ويتواصلون عن طريق مواقع التواصل

- الاجتماعي والهاتف، فالثورة في مجال التكنولوجيا سهلت للعديد من المؤسسات عملها وأصبح مقدار تطورها يقاس باستعمالها للتكنولوجيا فقط.
- يثبت الجدول رقم (25) لم يتعرض أي زميل للمشاكل في المؤسسة وهذا يدل ان كل عامل على دراية بحدود عمله وطبيعة القوانين السائدة في المؤسسة. كما ان وضع هذه القواعد والتعليمات التي تحدد مجرى العمل ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية التي تؤدي إلى الصراع في بعض الأحيان، كما أن عدم وجود مشاكل في المؤسسة يعود إلى تخوف العامل الدائم من فقدان المنصب.
- وتظهر نتائج الجدول رقم(26) أن الأسلوب المفضل في العمل هو أسلوب الفرق يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة واغلبهم من الممرضين والأطباء لأن طبيعة عملهم تستدعي العمل ضمن الفرق، كما يتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة كما طبيعة الفرد الجزائري وتركيبته الاجتماعية تشجع التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يؤكد عليه ديننا الحنيف، وهذا ما توافق مع دراسة الباحثة زوليخة بومدين حيث اثبتت من خلال دراستها أن أسلوب الفرق ينمي اتجاهات إيجابية من أجل مصالح المؤسسة.
- من خلال نتائج الجدول رقم(27) ان التعاون يمنحهم الامن والاستمرار في العمل من خلال تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة لأن بيئة العمل النموذجية قادرة على التعاون بين الموظفين، واجمع على ذلك كلا من الأطباء والعمال المهنيين واغلب الممرضين والاداريين وهذا ما يؤكد وجود التعاون ضمن مجموعات يحقق الرضا والتفاني في أداء المهام إضافة إلى الشعور بالسعادة عند التوجه للعمل.

وعليه واستنادا لمختلف النتائج المتحصل عليها من خلال التطرق إلى مختلف المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثانية يمكن القول انها هناك تأثير بشكل كبير لقيمة التعاون كقيمة تنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وقد توافقت دراستنا لقيمة التعاون مع دراسة الباحث المداني حجاج "القيم

التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" في تناوله لقيمة التعاون حيث استخلص أن هناك تفضيل للعمل بأسلوب الفرق يفضله الجميع ذكورا واناثا بالمجتمع الجزائري الذي يشجع العمل الجماعي والتعاون.

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

- يظهر من نتائج الجدول رقم(28) أن مدة العمل تشعر العاملين بالرضا إلا أن هناك تقارب في النسب بين العمال الذين صرحوا أنهم نادرا ما يحرصون على إتمام المهام المخصصة للعمل وهذا يعود إلى حجم الأعمال الكثيرة بسبب اختلاف التخصصات وتنوعها فقد نجد في المؤسسة وظائف تقنية وهي قليلة إذا ما قورنت بالوظائف الشبه طبية، كما يوجد هناك من صرحوا انهم دائما ما يحرصون على أداء مهامهم فغالبا ما يكونون من العمال الذين يؤدون وظائف بسيطة أو تعودوا على طرق وتسيير العمل.

- اثبتت نتائج الجدول رقم(29) أن مدة العمل تشعر العاملين بالرضا إلا أن هناك تقارب في النسب بين العمال الذين صرحوا أنهم نادرا ما يحرصون على إتمام المهام المخصصة للعمل وهذا يعود إلى حجم الأعمال الكثيرة بسبب اختلاف التخصصات وتنوعها فقد نجد في المؤسسة وظائف تقنية وهي قليلة إذا ما قورنت بالوظائف الشبه طبية.

- يؤكد الجدول رقم(30) أن الضمير المهني هو الذي يحفز العمال للانضباط في العمل وهذا ينم عن وجود رقابة ذاتية للعمال تجعلهم يقدرّون العمل ويضعونه من اولوياتهم وهو ما يؤكد أن قيمة الانضباط نابعة من قيم العمل وليس الرهبة، فالانضباط ينمو باتباع أسلوب التوجيه والإرشاد وليس العقاب.

- وتظهر من نتائج الجدول رقم (31) أن العمال نادرا ما يغادرون مكان العمل قبل انتهاء المدة وهناك تقارب في النسبة بين الذكور والاناث ويدل ذلك على وجود وعي لدى العمال لاحترام الوقت وانهاء المطلوبة نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الذي يضع

علاج المريض واسعافه من أولوياتها، كما أن الثقة الممنوحة من الرؤساء وطبيعة القوانين المفروضة في العمل تفرض على العمال الانضباط إضافة إلى وجود أساليب الرقابة والعقاب التي تعزز من الانضباط في العمل.

• اثبتت نتائج الجدول رقم(32) أن العمال وزملاءهم يحترمون وقت العمل وهذا ما يجعلهم يشعرون بالفخر اتجاه المؤسسة. فاحترام الوقت هو من متطلبات التنظيمات الحديثة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية فهي تسعى لفرض احترام الوقت والمواظبة، لأن تغيب فرد واحد قد يؤدي إلى اضطراب العمل، وهو ما لا يمكن التسامح معه.

• وتؤكد نتائج الجدول رقم(33) أن العمال يقومون بإنجاز مهمة خارج صلاحيات عملهم في حالة تكليفهم بها وهذا يفسر وجود تظافر للجهود بين العمال، كما ان الهدف الذي وجدت من اجله المؤسسة يدعو إلى الانضباط والابتعاد عن التسويف، ونجد كل الإداريين وبالاطباء بذلك وقد يعود لقلة الوظائف الإدارية والطبية وكثرة المهام الموجودة في المؤسسة مما يؤدي إلى ازدواجية المهام.

• فيما تظهر نتائج الجدول رقم(34) ان العمال لا يشعرون بعدم الرغبة في العمل وهذا يدل على أهمية العمل إذ يُعتبر من أهم أسس بناء المجتمعات، كما أنه الوسيلة التي تحافظ على استقرار الأفراد، وهو ما نجد عند اغلب افراد العينة ما يفسر وجود قناعة وميول للعمل ونوع من الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تحفيز على العمل من قبل الإدارة والشعور بالراحة النفسية داخل بيئة العمل، كما أن المؤسسة تتواجد في بيئة اجتماعية صغيرة، توجد علاقات اجتماعية بين العمال خارج العمل وداخله مما يجعلهم يتبادلون احاديث جانبية تبعدهم عن الرتابة والروتين في العمل و ترفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى التميز في الأداء وهذا ما اكدت عليه تجارب إلتون مايو ونظريته في العلاقات الإنسانية والتي تثبت أن وجود التنظيمات غير الرسمية في العمل التي تؤدي بالعمال للتنفيس عن الضغوط ودفعهم للعمل اكثر وتحقيق الإنتاجية.

• من خلال احصائيات الجدول رقم(35) يوجد تقارب بين العمال الذين صرحوا أن زملاءهم ملتزمين بأوامر الإدارة بين دائماً وأحيانا وهذا ما يفسر وجود رقابة إدارية صارمة

في غالب الاحيان ووجود انضباط لدى العمال في احترام أوامر الإدارة والعمل بها من أجل تحقيق المصالح المشتركة، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية ذات طابع خدماتي تعتمد على قوانين إدارية مسطرة مسبقا من الوزارة المسؤولة على القطاع.

- يثبت الجدول رقم(36) أن القوانين التي تفرضها الإدارة تدفع العمال للعمل بجد وهذا يفسر وجود قوانين ردعية تدفع العمال للعمل والانضباط، فالمحافظة على معايير ممارسة المهنة الطبية باحترام القوانين الإدارية والعمل على الارتقاء بها في كل النشاطات تقتضي الابتعاد عن كل ما يخل بالأمانة والنزاهة في التعامل مع المريض وكل ما من شأنه الإساءة لمهنة الطب. وهو ما يفسر بإنذار الادارة للعمال الذين يتهاونون في عمله، وعليه يمكننا القول ان للإدارة دور في تحديد انضباط العمال، لأن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحقيق نظام عادل في العمل.

- وتظهر احصائيات الجدول رقم (37) أن هناك تقارب في النسب بين افراد العينة الذين صرحوا أن تنظيم العمل وتوزيع المهام يعطيهم الانضباط في العمل والاستمرار في العمل وصرحت بذلك اغلب الفئات السوسيو مهنية، وهذا ما يدل على أن الانضباط لا يعني كثرة القيود ولا يقتصر على الصرامة والجمود في تنفيذ العمل بل يعتمد على الجدية والالتزام وحب العمل، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على مهام محددة يقوم بها العامل تمكنه من فهم واجباته، كما تمنحه معلومات عن القوانين والتعليمات السائدة في قطاع الصحة.

- اثبت الجدول رقم(38) أن الإدارة تعامل العمال على أنهم جزء لا يتجزأ منها، ويعني ذلك وجود نظام وقانون عادل للعمال، من خلال نظام الترقية او التوظيف، إضافة إلى وجود المؤسسة في بيئة اجتماعية لديها تأثير هام على المؤسسات، فالمؤسسة تعد بمثابة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، ما ينعكس على تصريح أغلب العاملين بغض النظر عن متغير الخبرة، فالمؤسسة تعكس القيم المتواجدة في الخارج وهذا ما يؤكد وجود توافق قيمي يحفز العامل على الاستمرار في المؤسسة.

• ويؤكد الجدول رقم (39) أن العمال لا يقبلون النقل إلى مؤسسة أخرى، وهذا يعود لعدة أسباب، حيث تشتت النسب بين عدة عوامل تحول دون الانتقال لمؤسسة أخرى ابتداءً من تلبية الرغبات الخاصة بالعمال والتي تمثل عامل أساسي يحقق للعمال الامن والاستقرار المهني.

• ويدعم الجدول إجابات افراد العينة في الجداول السابقة وهو يمثل حصر كل القيم المدروسة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، بتصريح اغلب العمال أن الأمانة والتعاون والانضباط تمنحهم شعور قوي للاستمرار في العمل لأنها قيم نابعة من الدين الإسلامي مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في المنظمات، فقيم الأفراد المندمجة مع قيم المؤسسة تشكل نموذج للتوافق القيمي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

وعليه استناداً لمختلف النتائج الميدانية المحصل عليها من خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثالثة يمكن القول انها مقبولة بشكل كبير وأن القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه مؤسستهم وقد توافقت نتائج دراستنا من جانب دراسة متغير القيم التنظيمية مع دراسة الباحث خالد عبد الله الحنيطة، الموسومة ب"القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء واستخلص الباحث

• أن القيم التنظيمية المطبقة في الخدمات الصحية مرتفعة، كما توافقت مع دراسة مع دراسة حمادات بعنوان " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين باعتبار أن القيم السائدة في العمل هي قيمة الأمانة.

خاتمة

خاتمة:

وكخلاصة لما سبق فإنه يمكننا القول بان للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة، التعاون، والانضباط تأثير على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، حيث اكتسبت دراسة الالتزام التنظيمي أهمية خاصة، لأن الاهتمام بسلوكياته أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها فإهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري، ومحاولة تفسير سلوكه، ينصب بالطبع على أهمية دراسة الالتزام التنظيمي. وقد ذهب العديد من الباحثين لدراسة طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه من أهمها القيم المتعلقة بالمنظمة، وتعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي.

فالواقع أكد أن المؤسسات العمومية الجزائرية لا يمكن فهم نجاحها أو فشلها في التسيير بمعزل عن محيطها الخارجي ونظرا للتحويلات التي يشهدها المجتمع الجزائري، ترسخت قيم في العمل نتج عنها ذهنية ومعايير خاصة بالعمل والتي ترسخت على أثره في علاقات نوعية بين العمال والمؤسسة.

وقد حاولنا في دراستنا رغم قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من زاوية بحثنا أن نسلط الضوء على مدى تأثير القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة وتوافقها مع العمال مما يؤدي إلى الاندماج في العمل، والسعي للمحافظة عليه، فالقيم التنظيمية المدروسة هي قيم نابغة من مصدر ديني يحث على الأمانة من خلال المحافظة على المؤسسة، والتعاون واحترام الآخرين والانضباط من خلال احترام الوقت الذي يعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسات وتقدم المجتمعات.

وعليه فإن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الفعالية في الأداء يجب ان تسعى جاهدة لنشر قيمها عن طريق الاهتمام المورد البشري، بوسائل عديدة لتحفيز العمال على الأداء الجيد، فتماثل القيم يشجع على نشر مناخ تنظيمي يسوده الولاء ويزيد من المشاركة الفعالة والاتصال، وهذا ما ينتج التزام تنظيمي للمؤسسة.

نأمل في الأخير أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في هذا التدريب العلمي الأكاديمي والذي نسعى من خلاله إلى فتح باب البحث والاستطلاع بغية اثراء المعرفة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم
2. أبي عبد الرحمان الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، دون دار نشر، دون طبعة، دون مكان نشر 175هـ،

قائمة المراجع

1. أحمد هني: اقتصاد المؤسسة المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. أيمن المعاني عودة: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، دون دار نشر، عمان، 1996.
3. باركر و آخرون، ترجمة محمد علي محمد و آخرون: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، دون سنة طبع.
4. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
5. بلقاسم سلاطنية، اسماء بن تركي وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
6. جيرالد جرينبرج ، روبيرت باروت ، تر: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، دون طبعة، 2004.
7. وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، دار الكتاب الثقافي، الأردن، ط1، 2014.
8. زكرياء عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، مركز الاسكندرية للكتاب، دون طبعة، الاسكندرية، 2002.

قائمة المراجع

9. زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق، الأردن ط 1، 2009.
10. حسين عمر: الجات والخصخصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، دون طبعة، 1997.
11. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999.
12. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط2003، 4.
13. محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن عمر ورحال موالى إدريس (، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكون، الجزائر، 1995.
14. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الأردن، ط2001، 1.
15. محمد عبد المنعم شعيب، ادارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، مصر، ج1، دون سنة.
16. محمد سيد فهمي: طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
17. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
18. مصطفى بن لطيف، المؤسسات الادارية والقانون الاداري، دون طبعة، دون دار نشر، الجمهورية التونسية، 2007.
19. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، ط 1 ، 2000.
20. سعيد سبعون، الدليل المنهجي (في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2012.

قائمة المراجع

21. سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، مصر، سنة 1994.
22. سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الاعمال العصرية، دار النهضة العربية، 2004.
23. عامر عوض، السلوك التنظيمي والاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
24. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
25. عبد الله عقله مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، دون طبعة، 2009.
26. عبد الوهاب سويبي: نظريات التنظيم وتصميم لمنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015.
27. عبد العالي دبله، مدخل الى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية، دون طبعة، الجزائر، 2011.
28. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم ، دون دار نشر، دون طبعة، دون مكان نشر، 1992.
29. عجة الجيلالي: قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير غلى الخصوصية، دار الخلدونية، دون طبعة، الجزائر، 2006.
30. علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة ،دون طبعة ،دون سنة.
31. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
32. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، دون طبعة، مصر، دون سنة.

قائمة المراجع

33. فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، مصر، ط1، 2014.
34. فرانسيس: دايفيد ومايك وودكوك. (ترجمة عبد الرحمن هيجان): القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1416هـ.
35. فريد راغف: محمد النجار: "السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال"، مؤسسة دار الكتب، الكويت، ط1، 1976.
36. فضيل الرتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، بن مرابط، ج1، الجزائر، 2009.
37. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004.
38. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
39. نصيف فهمي منقربوس و ماهر أبو المعاطي على: مهارات الممارسة للخدمة الاجتماعية، دون مكان نشر، حلوان، ط1، 2000.
40. ياسر فتحي الهنداوي: ادارة المدرسة وادارة الفصل (أصول نظرية وقضايا معاصرة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، دون طبعة، 2012.

المراجع الأجنبية:

1. Simon L. Albrecht (2010), Handbook of employee engagement perspective, issues research and practice, Edward elgar publishing limited.

المذكرات:

1. أحمد ديب محمد ماضي: اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للانروا، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، غزة، 2014.

قائمة المراجع

2. بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران، 2013_2014.
3. بوكربوط عز الدين: المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2007 . 2008.
4. بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر1، 2011.2012
5. هادي عذاب سلمان: دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، درجة الدكتوراه في الادارة العامة، بغداد، 2013
6. زوين ايمان: دور الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في تحقيق التنمية، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2010، 2011
7. حاج عمر براهيم، دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015_2016.
8. محمود شحماط: قانون الخصوصية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، جامعة قسنطنة، 2007
9. موسى سعداوي: دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
10. سامي ابراهيم حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006
11. عادل غزالي: اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير تنمية موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006.2007

قائمة المراجع

12. عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة عنابة، 2015، 2016.
13. عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة، 2010. 2009.
14. عليواش امين عبد القادر: أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة انيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006. 2007.
15. عيساوي نادية: تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004. 2005.
16. عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009. 2008.
17. نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2006.
18. رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس التنظيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة اعمال، غزة، 2013.

المجلات:

1. الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، دون سنة نشر.
2. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، 2002.
3. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: "العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي"، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 21

قائمة المراجع

4. كريم زرمان: التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2009.2001، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، 2010.
5. مهدي عيسى بن صالح: ملاح هيكلة المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد3، جامعة ورقلة، 2004.
6. محمد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الثالث، 2011
7. مخلص شباع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 09، 2012
8. ميا، ابراهيم، سليطين، "تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية"، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد03، 2011
9. عاطف جابر طه عبد الرحيم، "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل"، مجلة جامعة القدس، العدد الثالث والثلاثون، 2014
10. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، دون سنة.
11. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، "الالتزام التنظيمي (المفهوم والأبعاد)، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 13، 2014
12. صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، (أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي)، مجلة العلوم الاقتصادية، دون عدد، 2015.
13. شهيناز فاضا أحمد: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2008.
14. نماء جواد العبيدي: اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت

قائمة المراجع

الملتقيات:

1. بوهزة محمد: الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي للاقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة فرحات عباس الجزائر، 2004.
2. بومدين (م) حوالم رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البليدة يومي 21 و 22 ماي 2002، جامعة تلمسان 2001، 2002.
3. بلعوج بولعيد: هل نخصص المياه، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، من 03 إلى 07 أكتوبر 2004.
4. صالح ناجية، مخناش فتيحة: أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية الخماسي على النمو الاقتصادي 2004.2001 نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم، أبحاث المؤتمر الدولي، جامعة سطيف، 11 و12 مارس 2013
5. وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85- 89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، جانفي 1985

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.acofps.com/>
2. <http://www.almaany.com/>
3. <http://www.lakii.com/>
4. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkor>
5. https://www.researchgate.net/organizational_commitmef

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2- ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

يسعدني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض
البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي لرسالة الماجستير وهي بعنوان:

**تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة
العمومية الجزائرية**

أمل التكرم بالإطلاع على محاور الإستمارة المرفقة و قراءة كل العبارات
التي تتضمنها الاستمارة ووضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر
عن رأيكم علما أن جميع الإجابات ستكون موضع العناية و الاهتمام و
السرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

اشراف:

اعداد:

د- الهاشمي مقراني

طيفور حنان

2017-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1:الجنس: ذكر أنثى
- 2:السن: أقل من 30سنة 30-40سنة
- 41-50سنة 51 فأكثر
- 3: طبيعة المنصب: طبيب(ة) ممرضة(ة)
- اداري(ة) عامل مهني(ة)
- 4:الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
- 11-15 سنوات 16 سنة فأكثر

المحور الثاني للقيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الأمانة تأثير إلى حد ما على

الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

5: هل تهتم بإنجاز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد؟

- دائما نادرا احيانا

6: هل تحس بأنك مسؤول على عملك في المستشفى؟ نعم لا

7: في حالة نقص الدواء أو الوسائل المتعلقة بالعمل وتعرضتم لحالة طارئة، كيف

يتصرف زملاؤك؟

بما هو موجود لان الحالة طارئة

انتظر حضور الدواء أو الموافقة على احضاره

8: هل حدث وان تعرضت اغراض العمل الخاصة بك الى السرقة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف تصرفت لكي تغطي ماحدث؟ اخبار الرئيس مباشرة

اخبار الزملاء

التكتم على الامر

9: هل تعاقب المؤسسة من يستخدم الوسائل الخاصة لأغراض شخصية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هو تصرف جيد من طرف المؤسسة؟ نعم لا

10: هل يحافظ زملائك على وسائل المؤسسة؟ دائما أحيانا نادرا

11: ما هو موقفك في حالة ما تعرضت المؤسسة التي تعمل بها إلى حدث أو مشكلة؟

تساهم في حل المشكل

تترك الأمر للمسؤولين

12: هل تسعى إلى حفظ اسرار المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

13: هل سبق وأن أفشى زميل لك سر متعلق بالعمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف تعاملت معه؟

14: هل تجد زملائك يؤدون العمل الموكل لهم على أكمل وجه؟ نعم لا

15: كيف ترى معاملة زملائك للمرضى، هل تجد فيها نوع من:

اللين التحفظ القسوة

16: باعتقادك هل تجد أن مؤسستك تسعى لنشر قيمة الامانة في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف تنتشر المؤسسة هذه القيمة؟

التوعية اجتماعات أخرى:

المحور الثالث: قيمة التعاون كقيمة تنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة

العمومية الاستشفائية

17: هل يسمح لك المدير بتبادل الآراء والمقترحات؟ دائما احيانا نادرا

18: هل تسعى لتبادل الآراء مع زملائك في العمل قصد مد يد العون لهم؟

نعم لا

19: هل تشعر أن الذين يعملون معك في المستشفى كأنهم أفراد عائلتك؟ نعم لا

20: هل تساعد زملائك في العمل إذا كانت لديهم أعمال كثيرة ومتعددة؟

دائما احيانا نادرا

21: هل تقوم بأداء عمل زملائك في حالة غيابهم؟ دائماً أحياناً نادراً

22: هل علاقتك بزملائك تدفعك لبذل جهد أكبر في العمل؟ نعم لا

24: هل تتواصل مع زملائك خارج العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الطرق التي تتواصل بها مع زملائك؟ الهاتف

الرسائل

مواقع التواصل الاجتماعي

25: هل علاقتك برئيسك تدفعك للعمل بجد؟ نعم لا

26: هل سبق وان تعرض زميلك لمشاكل مع زملائك أو المدير؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المشاكل؟ شخصية ادارية

27_ ما هو الأسلوب الذي تفضله في العمل؟ أسلوب الفرق

الأسلوب الفردي

28: هل التعاون في المؤسسة يمنحك الأمان والاستقرار؟ نعم لا

المحور الرابع: القيم التنظيمية المتمثلة في قيمة الانضباط تؤدي إلى التزام العمال اتجاه

مؤسستهم

29: هل تحرص على اتمام المدة المخصصة لعملك كاملة؟

دائماً أحياناً نادراً

30: هل تنتهي اعمالك في الوقت المحدد؟ دائماً أحياناً نادراً

31: هل تغادر مكان العمل قبل انتهاء المدة؟ دائماً أحياناً نادراً

32: هل مدة العمل في مؤسك تشعرك بالرضا؟ نعم لا

33: هل يحترم زملائك الوقت المحدد للعمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه القوانين تجعلك تشعر بالفخر بالعمل في المؤسسة؟

نعم لا

34: اذا تم تكليفك بمهمة خارج صلاحيات عمالك هل تقوم بها؟ نعم لا

35: هل تشعر بعدم الرغبة في العمل؟ نعم لا

إذا كان نعم لماذا؟

قلة الاجر جو العمل غير محفز طريقة معاملتك من طرف الادارة

36- ما هو الشيء الذي يحفزك للانضباط في العمل؟

الإدارة التعاون الضمير المهني

37: هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الادارة؟ دائما أحيانا نادرا

38: ماذا تفعل الادارة للعمال الذين يتهاونون في أداء عملهم؟

تقوم بإنذارهم لا تهتم

39: هل القوانين التي تفرضها الإدارة تدفعك للعمل بجهد؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

40- هل تعطيك طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام الرغبة في:

ترك العمل الانضباط في العمل التمرد في العمل

الاستمرار في العمل

41- هل تعاملك الادارة على أنك جزء لا يتجزأ منها؟ نعم لا

42- لو طلب منك النقل إلى مؤسسة أخرى، فهل تقبل النقل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى؟

الأقدمية في العمل

تربطك علاقة وطيدة بزملائك

علاقتك مع المشرف حسنة

المؤسسة تلبى جميع رغباتك

أخرى أذكرها :

43- هل قيمة الامانة، التعاون والانضباط في العمل يمنحك شعور قوي للاستمرار في

المؤسسة الاستشفائية؟ نعم لا