

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان الأطروحة:

الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء و ديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

حسين يريقي

إعداد الطالبة:

زهرة خلوف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د/ قدور بن نافلة
مشرفا ومقررا	جامعة المدية	أستاذ	أ.د/ حسين يريقي
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ منير نوري
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د/ الحاج مداح عرايبي
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر "أ"	د/ مريزق عدمان
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر "أ"	د/جلول بن عناية

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم. الآية 76 سورة يوسف.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

﴿ مَنْ صُنِعَ إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ فَقَالَ لِفَاعِلِهِ : جَزَاكَ اللَّهُ خَيْرًا . فَقَدْ أَبْلَغَ فِي الشَّنَاءِ ﴾

رواه الترمذي والنسائي في "السنن الكبرى" وصححه الألباني.

ثناء ووفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور حسين يريقي صاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في انجاز هذا البحث، فجزاه الله خيراً.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة المحكمين للاستبيان الذين لم ييخلوا علينا بالعلم والوقت

وأخص بالذكر الأستاذة قاضي نجاهة، فجزاها الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة جامعة الجزائر "3" خاصة الأستاذة جوجو زينب والأستاذ خلوف محمد على مجهودهما معنا في توزيع وجمع الاستبيان. فجزاهما الله خيراً.

وأخيراً، وليس آخراً أتقدم بجزيل شكري إلى كل أعضاء لجنة المناقشة ونشكرهم على تفضلهم لمناقشة هذه

الأطروحة، فجزاهم الله خيراً

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون﴾

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

أبي الحنون

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى شموع متقدة تير ظلمة حياتي ...

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي..... أخواتي

بجعة الحياة... بسمة البيت... وعصافير الجنة

الحسن والحسين وميرة ومحمد حسام ومحمد الياس وعبد الله ويمنى عطر الجنة

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي ... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت... إلى من كانوا معي على

طريق النجاح والخير.... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
IV	فهرس الملاحق
أ - س	المقدمة
57-1	الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
15	المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها
15	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
26	المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
26	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
33	المبحث الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها
33	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
35	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
38	المبحث الخامس: بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها
38	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
42	المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

فهرس المحتويات

48	المبحث السادس: الثقافة التنظيمية والمنظمة
48	المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
50	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على العاملين
57	الخلاصة
123-58	الفصل الثاني: الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه
59	تمهيد
60	المبحث الأول: مدخل للانتماء
60	المطلب الأول: ماهية الانتماء
64	المطلب الثاني: أسس وأبعاد تحقيق الانتماء
66	المطلب الثالث: النظريات التي تناولت الانتماء
71	المبحث الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي
71	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به
78	المطلب الثاني: مكونات الانتماء التنظيمي، صورته ومراحل تطوره
82	المطلب الثالث: أهمية الانتماء التنظيمي وأسباب اهتمام المنظمات به
86	المطلب الرابع: قياس الانتماء التنظيمي والسلوك الناجم عنه
89	المطلب الخامس: مزايا الانتماء التنظيمي
93	المبحث الثالث: دراسات عن الانتماء التنظيمي
93	المطلب الأول: مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي
95	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي
103	المطلب الثالث: محددات الانتماء التنظيمي
106	المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي
106	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي
109	المطلب الثاني: تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة
112	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي
115	المطلب الرابع: تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي
123	الخلاصة

فهرس المحتويات

188-124	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه
125	تمهيد
126	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
126	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
132	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وأهدافه
134	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي وأنواعه
138	المطلب الرابع: معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
142	المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي
142	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي ،عناصرها ومراحلها
149	المطلب الثاني: مسؤولية تطبيق برامج إدارة الأداء الوظيفي
150	المطلب الثالث: أهداف وفوائد تبني إدارة الأداء الوظيفي
154	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
154	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
159	المطلب الثاني: مصادر تقييم الأداء الوظيفي وخطواته
163	المطلب الثالث: محاور تقييم الأداء الوظيفي ومراحله
167	المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي
167	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي وأهدافه
170	المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء الوظيفي وطرقه
176	المطلب الثالث: مجالات تحسين وتطوير الأداء ومتطلباته
177	المطلب الرابع: خطوات عملية تحسين الأداء ودور الإدارة في إنجازها
181	المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
181	المطلب الأول: أثر القيم والمعتقدات على أداء العاملين
182	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مستوى الأداء
185	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الأداء المتميز
188	الخلاصة

فهرس المحتويات

265-189	الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة
190	تمهيد
191	المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر
191	المطلب الأول: مضمون التعليم العالي في الجزائر
196	المطلب الثاني: نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر
200	المطلب الثالث: مشاكل التعليم العالي بالجزائر
202	المبحث الثاني: نبذة عن جامعة الجزائر "3"
202	المطلب الأول: عموميات عن جامعة الجزائر "3"
205	المطلب الثاني: ثقافة الجامعة كمدخل لضمان الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأستاذ
217	المبحث الثالث: المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية
217	المطلب الأول: المنهج المتبع
218	المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية
222	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لأداة الدراسة (الاستبيان)
227	المبحث الرابع: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
228	المطلب الأول: التحليل الوصفي الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"
238	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لدرجة الانتماء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الجزائر "3"
247	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3"
251	المبحث الخامس: علاقة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة
251	المطلب الأول: تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والانتماء التنظيمي للأساتذة
255	المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة
258	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة على درجة الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة
260	الخلاصة
262	الخاتمة
273	المراجع
296	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01/1	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية.	16
02/1	خصائص الثقافة التنظيمية القوية.	27
01/3	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	145-144
01/4	توزيع أداة الدراسة	220
02/4	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	220
03/4	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	221
04/4	توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية	221
05/4	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	222
06/4	توزيع عينة الدراسة وفق الدرجة العلمية	222
07/4	توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	223
08/4	معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيان	224
09/4	درجة الموافقة حسب مدى المتوسطات الحسابية	225
10/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحالات الدراسة ككل	226
11/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة	227
12/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عنصر القيم التنظيمية	228
13/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المعتقدات التنظيمية	230
14/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عنصر الأعراف التنظيمية	232
15/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عنصر التوقعات التنظيمية	234
16/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانتماء التنظيمي	235
17/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء المعنوي	236
18/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء الاستمراري	238
19/4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء المعيارية	240

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
244-243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي	20/4
250	مصفوفة الارتباط بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي	21/4
253	مصفوفة الارتباط بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي	22/4
253	الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	23/4
254	الانحدار الخطي البسيط لمكونات الثقافة التنظيمية ودرجة الانتماء التنظيمي	24/4
255	الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي	25/4
255	الانحدار الخطي البسيط للمعتقدات التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي	26/4
256	الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي	27/4
256	الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي	28/4
257	الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	29/4
258	الانحدار الخطي البسيط لمكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	30/4

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الاداري.	01/1
34	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية .	02/1
39	الاطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها.	03/1
74	تصنيفات انتماء العاملين.	01/2
75	العلاقة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي.	02/2
79	عناصر الانتماء التنظيمي في ضوء العلاقة التبادلية.	03/2
85	أسباب ودوافع اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي.	04/2
97	مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي عند ستيرز.	05/2
106	العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي.	06/2
138	معدلات الأداء	01/3
141	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	02/3
166	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	03/3
172	ديناميكية لتحسين الأداء	04/3
204	كليات جامعة الجزائر "3"	01/4

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
272	الإستبيان.	01
278	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	02

الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء

دراسة حالة جامعة الجزائر

اعداد الطالبة: زهرة خلوف

اشراف: أ.د. حسين يريقي

الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في زيادة درجة الانتماء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد تم اختيار جامعة الجزائر كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تضمنت عينة الدراسة 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر "3"، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم.

وقد أوضحت الدراسة بأن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة ايجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف.

كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة، مما يعني أن هناك عوامل إذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر لزادت من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات والتي تأمل أن تأخذ بعين الاعتبار ومن أهمها: الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الجامعة باعتبارها مكونا فكريا له أثره مثل المكونات المادية، ربط مفهوم الانتماء التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدججة مع نظام التوظيف والرقابة، والحوافز، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والانجاز الفعال لمهام العمل مما له أثر على تنمية روح الانتماء لدى الأساتذة في الجامعة. كما يجب على ادارة الجامعة أن تتبع أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بشكل مستمر. بالإضافة إلى ضرورة اهتمام ادارة الجامعة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الأساتذة للثقافة التنظيمية مما يزيد من درجة انتماءهم ويرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الجامعة، الأستاذ الجامعي.

Organizational culture between organizational affiliation and dynamic performance

A Case Study of the University of Algiers

Unique Setting: Zohra Khelouf

Supervision: P.Houcine Irki

Summary:

This study aimed to identify the key components of the organizational culture prevailing in the University of Algiers "3", which are values, beliefs, customs and regulatory expectations and their relationship with different levels of organizational affiliation and the level of functionality of the professors, to access to the useful results in developing recommendations which can contribute to increase to the degree of organizational affiliation and improve the functionality of the professors.

The University of Algiers was chosen as a place to conduct the field study, 211 permanent professors were taken as samples from the University of Algiers "3", tool questionnaire has been used to collect data from them. The study showed that the components of the organizational culture mentioned above have a positive relationship between each of the organizational affiliation and functionality of the professors, but its impact on them was determined between the medium and weak.

The study also found that the degree of organizational affiliation and level of functionality with professors was performed, while the organizational culture prevailing in the University of Algiers "3" medium, which means that there are factors if accorded the university a greater attention to the increased degree of influence of organizational culture on both organizational affiliation and The functionality of the professors.

The researcher presented some recommendations, she hopes that they will be taken into account, the most important: interest in organizational culture in the university as an intellectual component more, as a physical components. Linking the concept of organizational affiliation standards and practices are carefully designed, which should be integrated with the system of recruitment, supervision and incentives. Criteria must be used include justice and fair competition at work as well as efficient and effective achievement of work tasks, which have an impact on the development of the spirit of belonging among the professors at university. The university administration must follow the most appropriate way and the best ones to improve the functionality of the professors continuously. In addition to the need to the attention of the university administration, to the concept of organizational culture and policies. Take actions that increase the level of awareness of the professors of organizational culture which increases the degree of affiliation organizational and perform their job level.

Key words: organizational culture, organizational affiliation, job performance the university, the university professor.

La culture organisationnelle entre paris affiliation et la performance dynamique

Une étude de cas de l'Université d'Alger

Préparée par: Zohra Khelouf

Supervisée par : p . Houcine Irki

Résumé:

L'étude visait à identifier les éléments clés de la culture organisationnelle qui prévaut à l'Université d'Alger , "3" et de valeurs, les croyances , les coutumes et les attentes réglementaires et leur relation affiliation largement organisationnelle et le niveau de fonctionnalité des enseignants , dans le but de l'accès aux résultats utiles dans l'élaboration de recommandations contribuent à augmenter le degré d'affiliation organisationnelle et d'améliorer la fonctionnalité des enseignants.

L'Université d'Alger a été choisi comme lieu de procéder à l'étude de terrain, où l'échantillon de l'étude comprenait 211 enseignants permanents à l'Université d'Alger, "3", a été l'aide du questionnaire de l'outil de collecte de données de leur part. L'étude a montré que les composantes de la culture organisationnelle ci-dessus ont une relation positive entre chacun de l'affiliation organisationnelle et la fonctionnalité des professeurs, mais son impact entre moyen et faible.

L'étude a également constaté que le degré d'affiliation organisationnelle et le niveau de fonctionnalité avec des enseignants permanents, tandis que la culture organisationnelle qui prévaut dans le milieu Université d'Alger "3" , ce qui signifie qu'il existe des facteurs si l'université accorde une plus grande attention au degré accru de l'influence de la culture organisationnelle à la fois sur l'affiliation organisationnelle la fonctionnalité des enseignants .

Le chercheur a présenté quelques recommandations , qui espère prendre en compte et le plus important : l'intérêt pour la culture à l'université comme un élément intellectuel un impact , comme les composants physiques , reliant le concept de normes et de pratiques d'affiliation organisationnelles sont conçus avec soin , être intégré avec le système de recrutement et de supervision , les incitations , et doit les critères utilisés sont la justice et la concurrence loyale dans le travail ainsi que la réalisation efficace et efficiente des tâches de travail , qui ont un impact sur le développement de l'esprit d'appartenance parmi les enseignants de l' université .

L'administration de l'université doit suivre la voie la plus appropriée et les meilleures façons d'améliorer la fonctionnalité des enseignants en continu. En plus de la nécessité de l'attention de l'administration de l'université à la notion de culture organisationnelle et les règles et prendre des mesures qui augmentent le niveau de sensibilisation des enseignants de la culture organisationnelle qui augmente le degré d'affiliation et élever le niveau de leur performances au travail.

Mots clés: culture organisationnelle, l'affiliation organisationnelle, la performance au travail , l'université , l'enseignant d'université .

المقدمة

تمهيد:

تظهر الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أهمية دراسة المنظمات باعتبارها كيانا ثقافيا متميز، بمعنى أنها نظام من المعايير المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد، بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ أو داعم، وهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة.

إن المنظمات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات تكونت في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمنظمة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها يقتسمها كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي إذن تحدد هويتها في المجتمع، ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، هذه الفعالية التي لا تتحدد فحسب بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل وبدرجة انتمائهم للمنظمة، فيتبنى الموظف قيمها حتى أنه يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضا، فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة، فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ومعدل دوران العمالة.

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده هذه الأخيرة، وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الانجاز، فالانتماء التنظيمي يتعدى مجرد رضا الفرد عن عملية داخل المنظمة بسبب الحوافز والكفاءات والزملاء، ليصبح عاملا أخلاقيا يخلق لدى العامل نوعا من الالتزام الذي يدفعه للدفاع عن المنظمة بل والتضحية من أجلها إذا اقتضى الأمر.

هكذا فإن الانتماء التنظيمي يصبح نابعا من الإحساس الذاتي للفرد، ويجد مظهره السلوكي في كفاءة الأداء وانعدام الغياب والتسرب الوظيفي وعدم لجوء الموظفين لاستغلال العطل لترك المنظمة.

تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي ومستوى أدائهم وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلبا على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء

مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف أدائهم ودرجة انتمائهم وعلى النقيض من ذلك، فإن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء الواجبات وترفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الانتماء التنظيمي والأداء المتميز للعاملين.

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات وتوفر لها المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع درجة انتمائهم التنظيمي. ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات إلى تفسيرات لتلك المشكلات التي تواجهها وخاصة فيما يتعلق برفع درجة انتمائهم التنظيمي ومستوى أدائهم.

تشهد الساحة العلمية العربية نقص في الأساتذة المتخصصين وارتفاع في الأجور وتنافس بين الجامعات في جذب الكوادر الجامعية ذات الخبرة العالية والتخصصات النادرة، مما يؤدي إلى استمرار تنقل الأساتذة بين الجامعات بحثا عن ظروف تشغيلية أفضل ورعاية اجتماعية أشمل.

ولا يمكن أن نلوم الأساتذة على ذلك لأن الولاء والانتماء ليست شعارات تقال وإنما هي جهود تبذل. إن اللوم يقع على عاتق المؤسسات الجامعية التي لم توفر الأسباب لإيجاد وتنمية هذا الانتماء عن طريق تحسين ظروف العمل وربط المرتبات بالسوق العالمية وتحسين المعيشة.

أي أصبح الآن الطلب هو توفير الظروف التي تؤدي إلى الانتماء الفعلي الناشئ عن الإحساس بأهمية كل طرف للآخر، وبالتالي ضمان الأداء المطلوب والجيد.

ولكن لازال هناك عبء على الجامعات الجزائرية أن تبذل الجهد للحفاظ على الأدمغة التي يتم تهميشها ولازال هناك عبء على الجزائر لتحمي أبنائها وتمنح هؤلاء الأساتذة على الأقل المناخ الملائم للإبداع والابتكار، حتى لا تستفيد دول أخرى مما هي أحق به.

اشكالية البحث:

إدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية فإن من الأهمية دراسة مثل هذا التأثير وفي هذا المجال يظهر كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي من أهم المتغيرات التي تتأثر بمستوى الثقافة السائدة في المنظمة، ومن هنا وفي ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تبلور في السؤال الجوهرية التالي:

إلى أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

المقدمة

تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

1. كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
2. ما هي أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟ وكيف تأثر عليه الثقافة التنظيمية؟
3. كيف تأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأساتذة؟

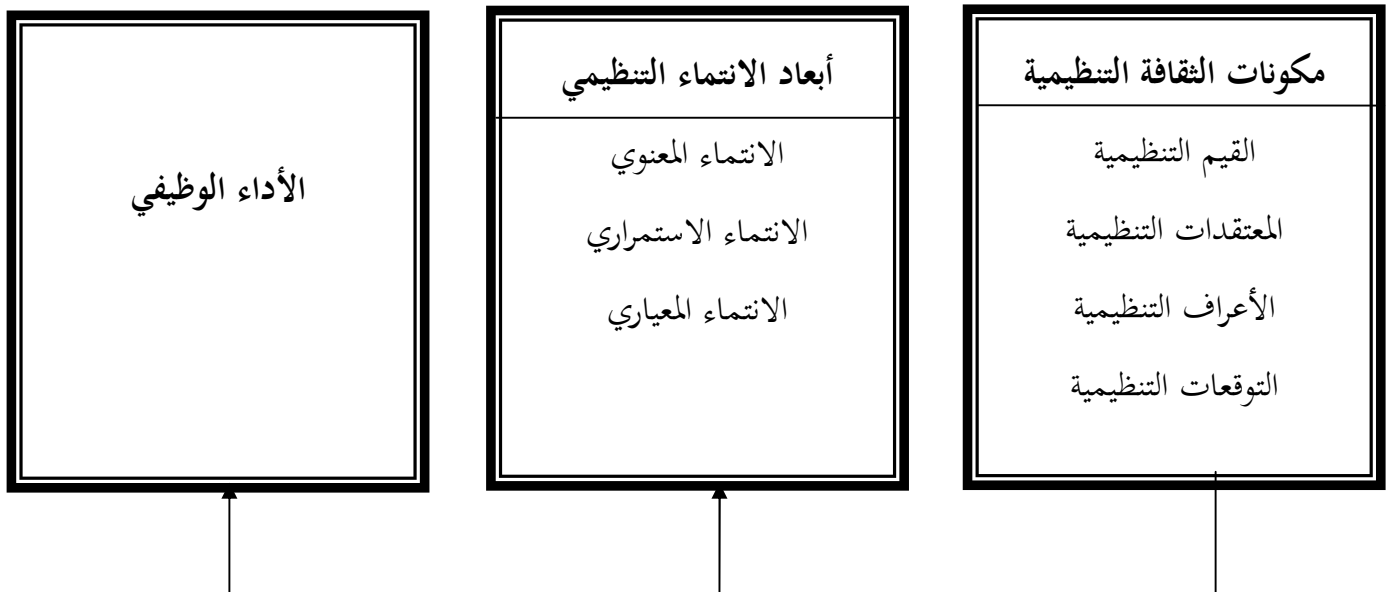
الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية، ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها في هذا البحث نضع الفرضيات التالية:

1. إن بناء الثقافة التنظيمية محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة. ويكمن دورها في أنها تعتبر محمدا أساسيا لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
2. يعد الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية بالإيجاب على الانتماء التنظيمي.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية بالإيجاب على الأداء الوظيفي.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأساتذة.

نموذج الدراسة:

من خلال معطيات الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى تصميم النموذج كما هو موضح في الشكل التالي، والذي يشير إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي من جهة والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من جهة أخرى.



ويمكن وصف متغيرات النموذج المبنية في الشكل السابق كما يلي:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بمكوناتها

القيم التنظيمية

المعتقدات التنظيمية

الأعراف التنظيمية

التوقعات التنظيمية

المتغير التابع الأول: الانتماء التنظيمي بأبعاده

الانتماء المعنوي

الانتماء الاستمراري

الانتماء المعياري

المتغير التابع الثاني: الأداء الوظيفي

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تبيان ماهية الثقافة التنظيمية في الجامعة، وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.
2. تحديد درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجزائر "3".
3. التعرف على مدى اسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي للأساتذة في الجامعة.
4. التعرف على مدى اسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في الجامعة.
5. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي.
6. الكشف عن المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.
7. التعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة المنظمات الجزائرية عامة والجامعات خاصة من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية والعمل على تحسينها وكشف علاقتها بكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي.

كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في المنظمات وعلى مستويات انتمائهم وأدائهم لاسيما وأن كل منهما يعد من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام الموكلة إليها .

كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى تحسين المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الأساتذة وعلى درجة انتمائهم ومستوى أدائهم، خاصة أن كل منهما يعد من العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.

دوافع و أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص دوافعنا في البحث في هذا الموضوع في ما يلي:

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
2. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.
3. لفت انتباه مديري المؤسسات الحكومية عامة والجامعية خاصة إلى طبيعة الثقافة السائدة وأثرها على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي.
4. ميولي الشخصي في البحث بالمواضيع ذات صلة بالموارد البشرية وأيضا طبيعة الموضوع ضمن تخصصي.
5. الرغبة في البحث أكثر في كيفية تأثير العوامل الثقافية-الإجتماعية في كفاءة المنظمة والفرد خاصة.
6. نقص البحوث في الجانب الإجتماعي وعلاقته بالجانب الإقتصادي للمنظمة وخاصة بالجانب الإداري.
7. تفشي ظاهرة هجرة الأدمغة، ومن بينها أساتذة الجامعة، إلى خارج الوطن.
8. اعتقادنا أن ضعف أداء الأستاذ الجامعي من جهة وعدم شعوره بالانتماء للجامعة التي يعمل بها من جهة أخرى، انما راجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية في الجامعة.

منهج البحث:

إن المنهج المتبع للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة ينطوي على جانبين هما:

الجانب النظري:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع البحث، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات والندوات التي تمت في هذا الموضوع، وآخر التطورات حسب ما عرضته مواقع الانترنت.

الجانب الميداني (دراسة حالة):

يتم إتباع أسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك للحصول على آراء ووجهات نظر الأساتذة في الموضوع، وبالتالي اختبار صحة فرض الدراسة. كما تم الاعتماد على الملاحظة وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالموضوع من أجل تبيين دراسة الحالة وزيادة مصداقية أجوبة الاستبيان. ومما ساعد أكثر للإلمام بجوانب البحث كون الباحثة أستاذة في جامعة من الجامعات الجزائرية.

حدود البحث:

بغرض أن يكون بحثنا في المستوى الذي نطمح إليه قمنا بوضع محددات والتي كانت على الشكل التالي:

حدود موضوعية:

- إن موضوع التنظيم والمنظمة موضوع واسع، لذا ارتأينا أن يقتصر بحثنا على المتغيرات التنظيمية وبالتحديد الثقافة التنظيمية وكيفية جعلها نقطة قوة للمنظمة.
- إن العوامل التي تؤثر عليها ثقافة المنظمة عديدة، لكننا قمنا باختيار أهم عاملين، وهما الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي باعتبارهما الأكثر تأثرا بالثقافة السائدة.

الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على الجامعة الجزائرية باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد الوطني، فهي الممول الأساسي للمنظمات الاقتصادية بالعقول البشرية المبدعة. وبالتحديد على جامعة الجزائر ولكن هذه الأخيرة تم تقسيمها في 2009 (أثناء فترة البحث) إلى ثلاث جامعات، لذا قمنا باختيار احداها وهي جامعة الجزائر "3" كمحل لدراستنا الميدانية.

الحدود الزمنية: تم اجراء هذا البحث من 2008 إلى غاية 2014.

الحدود البشرية: الأساتذة الدائمون بجامعة الجزائر "3".

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة تحقق فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الاحصائي ومن بين هذه الدراسات:

أولاً: أطروحات الدكتوراه

1. دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني، " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- اختبار مدى صدق وثبات مقاييس الانتماء التنظيمي التي وضعها كل من Porter et al. و Allen & Meyer والتعرف على مدى تلائم كل منها مع البيئة المصرية.
- دراسة اتجاه (أسبقية) العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لمعرفة شكل واتجاه هذه العلاقة.

- الكشف عن مدى تأثير الأداء والخبرة والجنس كمتغيرات فردية وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

-الكشف عن مدى تأثير العدالة التوزيعية، عبء العمل، الاتصالات التنظيمية كمتغيرات تنظيمية وسيطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

-وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.
-أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات من النساء مقارنة بالرجال.
-أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأطباء الأكثر خبرة.

2. دراسة أحمد عارف ملحم " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن " رسالة دكتوراه الادارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة التي تعزى لمتغيرات (نوع السلطة المشرفة، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، الجنس)، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات بحيث شملت خمس مجالات لقياس الثقافة التنظيمية وهي (الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات). واشتملت عينة الدراسة على 253 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة. وتوصل الباحث إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.

3. دراسة عبد الله بن عطية الزهراني، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة "، رسالة دكتوراه في ادارة الأعمال جامعة دمشق، 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث تم من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي، وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية، وتحليل عناصرها ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لهذه العناصر في هذه المنظمات، وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالإيجاب على كفاءة الأداء هو بعد " القانون والنظام" ، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالسلب على كفاءة الأداء هو بعد " فرق العمل". كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، و تنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع والمكافأة استغلال الفرص، وأشارت نتائج الدراسة أيضا أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

4. دراسة جاسم بن فيحان الدوسري " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الادارة العامة للجنسية وجوازات الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين " رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007. هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما من وجهة نظر هاتين الإدارتين.
- التعرف على أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر هاتين الإدارتين.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتميز بالود والاحترام.
- العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.
- يلتزم العاملون بأسلوب " نحن في خدمة المستفيد " عند التعامل مع الجمهور الخارجي من مواطنين ووافدين.
- يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقوم به.
- يعتقد العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.
- عدم وجود نظام للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

ثانياً: رسائل الماجستير

1. دراسة أحمد عيسى سلمان، " تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مستشفيات جامعة عين شمس بالقاهرة.
- علاقة الضغوط الوظيفية بالانتماء التنظيمي.
- مدى وجود علاقة بين مستوى الضغوط ومتغير (الجنس، العمر، مدة الخبرة، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري).

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية جوهرية عند مستوى معنوية 0.01 بين الضغوط الوظيفية والانتماء التنظيمي.

- مستوى الضغوط الوظيفية لدى أفراد العينة يقع حول الدرجة المتوسط.

- توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية.

- توجد اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين في المستشفيات ما عدا النوع والمستوى التعليمي والمستوى الإداري.

2. دراسة حمد بن فرحان الشلوي " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية.

- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين .

- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية للمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.

- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية.

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبياً.

- مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبين الكلية مرتفع بمختلف أبعاده .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

المقدمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية.

3. دراسة الياس سالم، 2006، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة- ماجستير إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها

-المساهمة في

توصلت الدراسة إلى النتائج التال :

جماعية : احترام

في

التي تعتبر نحو

توفير التفكير في توفير

مجال في تسيير اتخاذ

في

4. " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، ماجستير في 2007.

هذه إلى
في 23
في 211
في ()
إلى :

- تأثير
- تأثير
في ()

5. " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي من خلال :

- مع مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.
- مدى اسهام كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان.
- العوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية ترفع مستوى أ
- المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان.
- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في رؤية المبحوثين لدور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى

ة نظرهم تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصي والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المقدمة

- غايات وأهداف كلية القيادة والأركان التي يدركها الضباط هي: وضوح رسالة الكلية، اشتمال الرسالة على الغايات والأهداف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها.
- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة والأركان هي: الانضباط في الدراسة، الجهود المبذولة في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش.
- في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب وعضو هيئة التدريس، والكلية.
- إن العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان بدرجة عالية هي: تزويد وتشجيع منسوبي الكلية على الابتكار والابداع.
- توسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان:

ما يضيفه البحث الحالي:

إلى مجال في منظومة التعليم العالي التي في منظومة التعليم العالي في مجال التعليم العالي الوطني. السائدة في الجامعة محل الدراسة تأثير الأثر الوطني.

معتبر الأولى التي

صعوبات البحث: تتلخص الصعوبات التي واجهت هذ :

1. قلة المراجع بالعربية التي تبحث في أدبيات الانتماء التنظيمي خاصة في الجزائر.
2. عدم تعاون الادارة الجامعية في الحصول على البيانات خاصة الاحصائية منها الخاصة بالأساتذة، بحجة

3.)

.(

4.

5. بالدرجة الأولى حيث هذه الطريقة

6. لا يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة خارج نطاق مجتمعها المحدد (جامعة الجزائر)، لذا فهي مقيدة بخصائص هذا المجتمع ومكوناته.

على الرغم من وجود بعض الصعوبات في هذه الدراسة إلا أنه لا يمكن التقليل من أهمية لمباحثين في مجال الموارد البشرية

ن كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي مفهومين لا يزالا حديثي النشأة في الجزائر.

محتويات البحث:

تقسيم البحث إلى

:

الفصل الأول: تم تقسيمه إلى ستة مباحث، يحدد المبحث الأول ماهية

الثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني فيقوم بعرض مصادر الثقافة التنظيمية

، وفي المبحث الرابع تم التعرف على

كما حاولنا في المبحث الخامس تبيان كيفية بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها، ليتم في المبحث السادس والأخير

الفصل الثاني: وتأثير الثقافة التنظيمية عليه تم تقسيمه إلى أربعة مباحث،

أما المبحث الثاني وفي المبحث الثالث

إلى نماء التنظيمي، في حين تأثير الثقافة التنظيمية على

الفصل الثالث:

وتأثير الثقافة التنظيمية عليه تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، تضمن

المبحث الثاني كيفية إدارة الأداء الوظيفي، أما المبحث الثا

في حين تناولنا في

خصصناه لعملية تقييم الأداء الوظيفي،

الخامس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تم في هذا الفصل الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

حيث تناولنا في المبحث الأول نبذة عن التعليم العالي في

"3". أما المبحث الثالث فتطرقتنا إلى المنهجية الخاصة

وفي المبحث الثاني

في حين جاء المبحث

والمبحث الرابع خصصناه للتحليل الوصفي لمتغير

الخامس لبيان علاقة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

وفي الأخير دراسة مدى صحة الفرضيات من خلال اسقاطها على ميدان الدراسة وبالتالي الوصول إلى

والوقوف على أهم التوصيات التي تم اقتراحها.

الفصل الأول

الاطار العام للتقافة التنظيمية

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

تمهيد

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهكل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لموظفيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

المبحث الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها.

المبحث الخامس: بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها.

المبحث السادس: الثقافة التنظيمية والمنظمة.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ونجاحها في بروز مفهوم ثقافة المنظمة وزيادة الاهتمام بها بعد أن كان هذا المفهوم منسيا في دراسة المنظمات. فلقد أظهرت البحوث والدراسات، أنه كما للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة وللمجتمع ثقافة، فإن للمنظمات ثقافة أيضا، يطلق عليها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات. وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة، ونموها ونجاحها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية ظهرت خلال أربعينيات القرن العشرين إلا أن الاهتمام الأكبر بها بدا في الثمانينات من القرن السابق، فقد أثبت أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات.

أولا: مفهوم الثقافة

1. لغة: الثقافة في اللغة مشتقة من كلمة ثقف والتي لها معنيان في اللغة العربية:

الأول في القرآن: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه. وهذا المعنى جاء قوله تعالى: ﴿فَإِمَّا تَثَقَّفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَارِدْ بِهِمْ مِنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ﴾ سورة الأنفال الآية 57. تَثَقَّفْنَهُمْ: تصادفهم وتظفرن بهم.

وقال عز وجل: ﴿وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ وَلَا تُقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ فَإِنْ قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ﴾ سورة البقرة الآية 191. ثَقِفْتُمُوهُمْ: وجدتموهم وأدركتموهم.

وقال سبحانه وتعالى: ﴿مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقِفُوا أَخْدُوا وَقَتَّلُوا تَقْتِيلًا﴾ سورة الأحزاب الآية 61.

ثُقِفُوا: وجدوا وأدركوا

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

الثاني في القاموس: ثقف، يتقف، ثقفا وثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه: يتقف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد: هذبه وعلمه، وثقفه تثقيفا: سواه، وثاقفه فثقفه: غالبه فغلبه في الحذق¹.

أما في اللغة الانجليزية، فكلمة culture تترجم إلى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطى أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها cultivation وتعني التعهد والتهديب والرعاية، و cultural معناها ثقافي أو حضاري.

وكانت الثقافة تعني الدين والحكمة أو الفلسفة، وكان المثقف هو الحكيم أو الفيلسوف، أو الأديب وكان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والفنون والعلوم، وكل ما يحتاجونه ليصبحوا مثقفين ومؤهلين لإدارة دفة الحكم².

2. اصطلاحا:

تعني الثقافة الإحاطة بالعلوم والفنون وبشؤون الحياة والناس³.

ويعتبر العالم الأمريكي ادوارد تايلور "Edward Tylor" أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها تعريفا في كتابه " الثقافة البدائية " عام 1871، والذي ينص على أن الثقافة هي " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"⁴.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة لا تنشأ عن الوراثة البيولوجية وإنما هي عملية مكتسبة وذلك بكون الإنسان ليس معزولا عن المجتمع وإنما يتعلم ويتلقى من محيطه الطبيعي والاجتماعي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

كما عرفها هوفستد (Geert Hofstede) بأنها: " البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة من الأفراد عن بقية المجموعات الأخرى"⁵.

¹ مجد الدين الفيروز أبادي، القاموس المحيط، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005 321.

² رفعت عبد الحكيم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 245.

³ ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية، اسطنبول، 1972، ص 98.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008 ، ص 309 .

⁵ الزهرة بلقاسم بغداد جعلاب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير، حالة منظمة كهرباء اربد، ماجستير إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن

2009، ص 14.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

وتعرف الثقافة على أنها: "ثمرة كل نشاط محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك"¹.

هناك من عرف الثقافة بأنها: "كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، فاللغة والعادات والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية والمفاهيم والأفكار كلها عناصر ثقافية لأنها من صنع الإنسان"².

ويعرف مالك بن نبي الثقافة بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح بشكل لا شعوري العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه وبذلك تكون الثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"³.

كما يعرفها آخرون أنها: "مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى فيها اللغة وقواعد الزواج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين، وهذه المنظومات كلها تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والواقع الاجتماعي"⁴.

وهناك من يعرف الثقافة على أنها: "المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة"⁵.

ويورد عبد الحفيظ مقدم الثقافة هي: "شخصية المجتمع التي تتضمن جوانب مادية كالنون والتقنية وجوانب معنوية كالقيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة والمعارف أو الأفكار"⁶.

¹ عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.

² حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 6.

³ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971، ص 10.

⁴ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، الأردن، بدون سنة إصدار، ص 98.

⁵ سعيد ابراهيم عبد الواحد، مفهوم الثقافة، من الموقع: www.Arabworldbooks.com، أطلع عليه: 18/07/2011

⁶ عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، ملتقى دولي بعنوان الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 30-نوفمبر 1992، ص 17.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

كما تعرف الثقافة بشكل عام بأنها بمثابة مجموعة من الخصائص المشتركة مثل اللغة والدين ومستوى النمو الاقتصادي والقيم التي تميز أعضاء مجموعة من الأفراد عن غيرهم من الأفراد الآخرين¹.

كما أشار زايد إلى الثقافة على أنها الطريقة المميزة التي يعتمد عليها الأفراد أو الشعوب المختلفة في تنظيم حياتهم، فالأفراد الذين يولدون في ثقافة معينة يستمدون من هذه الثقافة المبادئ والقيم والعادات والتقاليد التي تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول داخل المجتمع، وتحدد الثقافة إلى جانب ذلك كيفية أداء الأدوار المختلفة داخل المجتمع².

وهناك عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج³. من المفاهيم سالفة الذكر نرى أن هناك إجماعاً من معظم الباحثين أن الثقافة بمثابة الوسيلة التي يستخدمها الإنسان في محاولة التكيف مع مكونات البيئة المحيطة من الجوانب البيولوجية أو السيكولوجية أو التاريخية.

ويقصد بالثقافة في هذه الدراسة: " كل ما يتلقاه الفرد في حياته من معارف وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات وسلوكيات، عن طريق التعلم والتنشئة الاجتماعية، سواء احتفظ به لنفسه أو نقله للغير".

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

عرف هوفستد الثقافة التنظيمية بأنها: " التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر"⁴.

واعتبر **Thomas Peters & Robert Waterman** الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز⁵.

¹ محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 132.

² عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 87.

³ بوفلحة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2003، ص 6.

⁴ Hofstede Geert: **Cultures, Consequences of International Differences in Work Related Values**, Beverly Hills, California, 1980,p98.

⁵ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 359.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

عرف ادغار شاين **Edgar Schein** الثقافة التنظيمية بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"¹.

يوضح شاين المقصود بالتلاؤم الداخلي أن الثقافة التنظيمية تعتبر هيكلًا داخليًا لحل المشكلات والذي من خلاله يتم إعداد الأفراد الجدد بكل ما هو مرغوب داخل المنظمة، مما يمكنهم من التعرف على المشكلات وحلها.

كما أنه أبرز أهمية التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك الفرص التي قد تحصل عليها المنظمة وكذلك الأخطار التي قد تهدد سلامة بقائها واستمرارها.

كما يرى **ويليام أوشي Wiliam Ouchi** أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، فيكون إيمان عاملها بها إيمانًا كاملاً ومثل هذه الطقوس التي تعطي التجريدية معناها وتكسبها حيويتها، بطريقة يتفهمها العامل المستجد، وتترك في نفسه أطيّب الأثر².

أما **Michael Armstrong** فيرى أن ثقافة المنظمة يمكن أن يعبر عنها³:

- قيم التنظيم organization values: أي فيما هو أحسن للتنظيم.
- مناخ التنظيم organization climate: أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضاءه.
- نمط الإدارة management style : أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة.

¹ عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3 (ب)، الأردن، 2004، ص 1647.

² أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 18.

³ بومدين بلخير، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 282.

الفصل الأول: الإطار العام للثقافة التنظيمية

وحسب **Trice Harrison** هي: " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وكثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة"¹.

عرف **عبد السلام أبو قحف** الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"².

ويعرفها **سيد الهواري** بأنها: " نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز"³.

ثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها، إنها تركز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة⁴.

ويأتي تعريف **محمد قاسم القريوتي** مشابهاً لتعريف شاين من حيث التركيز على أهمية البيئة الخارجية للمنظمة فيعرفها بأنها: " الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية"⁵.

وعرفها **صلاح الدين الهيتي** على أنها: " القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خاطئ"⁶.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.

³ سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 286.

⁴ ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 1، 2003، ص 11.

⁵ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2004، ص 151.

⁶ صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2005، ص 24.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ويرى عمر وصفي العقيلي أنها: "القيم والمعتقدات والعادات والمشاركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي معين"¹.

كما يعرفها بلال خلف السكارنة: "على أنها مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة"².

ويعرفها مصطفى محمود أبو بكر: "أنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل فيها"³.

كما تشير سعاد نايف البرنوطي إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتأثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء"⁴.

كما يعرفها جمال الدين محمد المرسي بأنها: "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"⁵.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء⁶، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة؟ ما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟⁷.

تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص98.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 358.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 78.

⁴ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ص 121.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

⁶ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

⁷ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 100.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها¹.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتصف بما يلي:

- يمكن أن تعلم أو تكتسب
- يمكن أن تورث
- يمكن أن تتغير ببطء
- يمكن أن تنتقل من جيل لآخر
- أتمها مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة، ويمكن للإدارة أن تحصد ثمارها.
- تمثل جانبا مهما من البيئة الداخلية.

ونظرا لتأثير ثقافة المنظمة في بيئة العمل، فقد دفع بها رواد الإدارة الحديثة إلى أولوية الاهتمامات الإدارية المطلوب بحثها ودراستها، كما أن ثقافة المنظمة تمثل في بعض الأحيان مشكلة لا يكاد يخلو منها أي تنظيم، ويكمن خطرهما في عدم ظهورها للعيان في كونهما تمثل مجموعة ثقافات صغيرة قد تكون متضادة ويتمكن أي منها من النمو السريع والانتشار والهيمنة بأساليب غير موضوعية، وبالتالي تصل المنظمة إلى مرحلة تنافس غير فعالة تؤدي إلى تدني الأداء والشعور بالاعتراب وضعف الولاء، مما يتطلب التدخل لحل هذه المشكلات وفقا لأهمية الثقافة التنظيمية².

المطلب الثاني: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

تشير كثير من الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة وبطرق مختلفة.

¹ صالح بن سعد المريعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 45.

² عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 78.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية من منظور الفكر الاداري الحديث كما يلي¹:

أولاً: المرحلة العقلانية

تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافر مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

ثانياً: مرحلة المواجهة

بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ثالثاً: مرحلة الإجماع في الرأي

اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضية Y لترسيخ مجموعة من القيم في الفرضية.

رابعاً: المرحلة العاطفية

شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

خامساً: مرحلة الإدارة بالأهداف

ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

سادساً: مرحلة التطوير التنظيمي

تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال².

¹ موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 232.

² موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 233.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

سابعاً: مرحلة الواقعية

تعد هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية¹:

أولاً: دليل للإدارة والعاملين

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ثانياً: إطار فكري

حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، لأن لها تأثيراً واضحاً على الأداء، ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤد جيداً، وجد جيمس كولين وجيري بوراس **James collins&Jerry porras** أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم.

¹ أيمن السيد غنيمي ابراهيم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية، دراسة تطبيقية على جامعة عين الشمس في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2010، ص 38.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتر آند جامبل استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين.

ثالثا: إطار تنظيمي

فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافتها المنظمة وتدرهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

ويضيف جاد الرب¹ فيقول: " تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية. ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى ستيفن أوت (Ott steven) أن الثقافة التنظيمية هي: " المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءا منها"، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم، ووضعها في الحسبان، ونظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً في كافة عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقاً لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

رابعا: ملمح مميز للمنظمة

وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

خامسا: عنصر فعال ومؤيد للإدارة

فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. ولذا يقول الرخيمي²: (يعطي الكثير من المديرين الثقافة التنظيمية الأولوية، والاهتمام الكافي في منظمتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، 2005، ص 175.

² ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير إدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000، ص 57.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المنظمة التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمنظمة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أن المنظمة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات.

سادسا: تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق

فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

سابعا: ميزة تنافسية للمنظمة

إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، ويضيف جاد الرب فيقول: "عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة".

ثامنا: عامل مهم في جذب العاملين الملائمين

فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعا: عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحصر والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشرا: الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام

وهي بحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي، فيبرز الكبيسي أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فأفهاما تقترب ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات¹.

¹ عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 68.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر فى حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها فى أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها فى سلوكهم وعلاقاتهم.

كما أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل فى طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء فى المنظمة¹. ومن العرض السابق لماهية الثقافة وارتباطها بالمنظمة فإن هذا الارتباط يتيح تحديدا أكثر للقيم والأفكار السائدة فى التنظيم والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة، ولعل هذا الأمر ملح بالنسبة للمؤسسات التعليمية فالثقافة² هي التي تحدد نمط الإدارة السائدة والقيم التي تحكم سياستها.

المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما له مصادره ويتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها

فى هذه والى وتفسير والى

فى

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

وتأثير

عنى

إيجاب

()

منذ وقت مبكر لشعورهم بأهمية هذه المصادر، ومدى تأثيرها

وأهميتها فى منظمات العمل وخصوصا فى العصر الحاضر.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

تشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى وجود ثمانية مصادر على الأقل للثقافة في المؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية والتي يعرضها الجدول التالي:

الجدول (01/1): مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات
الطقوس/الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص/الحكايات	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم
الأساطير	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

2006

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير

.25

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ناصر محمد العديلي
في
بحيث
وتعتبر
هذه الم:¹
أولاً: العادات والتقاليد والأعراف

قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة وعلى مختلف المستويات الوظيفية سواء كان مديراً، أو مشرفاً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد تبعاً للموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد

ثانياً: الطقوس والاحتفالات

وتتمثل في الاحتفال بالأعياد في المنظمات والمؤسسات بعد عودة الموظفين إلى العمل، كما يتم التقياء ببعضهم البعض في الاحتفالات التي تقام في حال استقبال مدير جديد أو توديع زملاء لهم نقلو عملهم لمكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. وتتمثل حفلات الطقوس في إقامة حفلات تكريم للموظفين المثاليين والمجدين، والرحلات، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية.

ثالثاً: الأساطير

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدها ايجابي، والآخر سلبي. ويتجسد الجانب الايجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

رابعاً: الطرائف، النكت، والألعاب

تستخدم كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية ال من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة. وتعتبر الطرائف والنكت والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة بعض العوائق أثناء وتهدف إلى تصحيح وتعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

الثقة والصدقة بين العاملين في

وتساعد هذه الأساليب على الإبداع

مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

خامسا: البطولات، والرموز الاجتماعية

في قصص القادة في مجال السياسة، الإدارة والتاريخ، لتكون قدوة ومثال يحتذى به في المنظمة.

سادسا: القصص والحكايات

وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة عن المنظمة، مثل أن يحكى للموظف عن تطور الجهاز الإداري أو المنظمة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو المنظمة، وكيفية تنظيمها، وعدد الأفراد العاملين بها أثناء إنشائها مقارنة بالوضع الحالي. وكذلك سرد قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ بداية عمله، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة إلى أن أصبح في مركزه العالي ك

وأكد على أن القصص والاحتفالات تعد رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية، وأن الأوسمة والنياشين التي قدمها كثير من المنظمات هي رموزا كونها تعبير عن شيء وقيمتها المعنوية تفوق قيمتها المادية.

¹ إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل، وعبارات، وعادة ما تكون مختصرة

وبليغة تعبر عن قيم المنظمة، والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم. ومن أمثلتها الوقت من ذهب، مما يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره لأنه غالي.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها²:

أولا: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو م وما هو غير

غير أو غير مهم، كما تساعد القيم على حل المشكلات.

القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2001 12.

¹ علي محمد عبد الوهاب، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 212-213.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيلىة والقيم النهائية، والقيم الوسيلىة هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيلىة: الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطة والحذر، امتلاك المخاطر. أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة¹.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية. هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: الأعراف التنظيمية

الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها لهم، بغض النظر عن فائدتها .
أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع².
: التزام المنظمة بعدم تعيين أحوين في نفس المنظمة، أو عدم تعيين الأب والابن في نفس

رابعا: التوقعات التنظيمية

عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
: م، والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، 2002 169-170.

154-155.

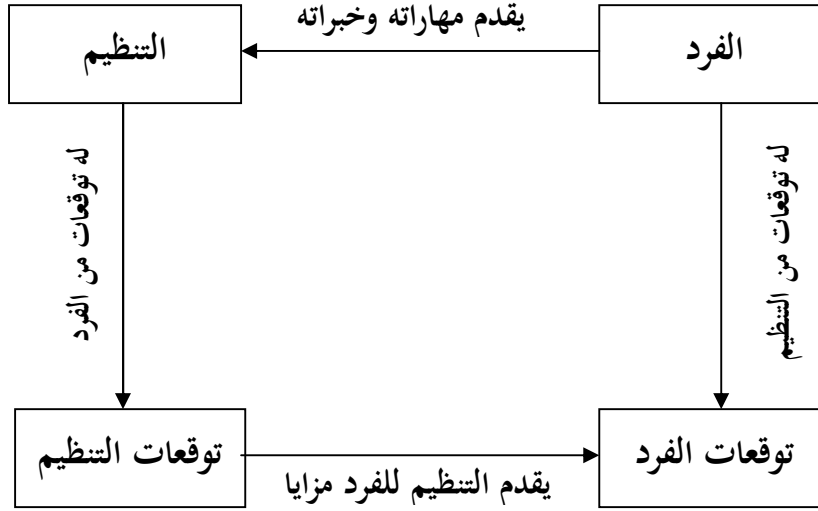
إدارة الإبداع التنظيمي

2

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل (01/1): التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الاداري



المصدر: تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين

والجمهور. الأولى، العربي، 1995 391

الاعتبارات، والتي من أهمها¹:

-1

-2

إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.

-3

خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.

4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

مصطفى محمود

مكون الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة ومع
.1

- 1- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المسجد .
 - 2- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
 - 3- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- ويشير سيد محمد جاد الرب إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة
.2

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- **المسألة** : ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة

- **ثقافة الأفراد**: في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- **التميز والنفوق**: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- **التطور التاريخي**: أي رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.
- **التوسع والانتشار**: وعراقلة تاريخها.

.3

في حين **Edgar Schein** في 1980

1- المكتسبات:

المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكار، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد، وسلوكهم.

2- الافتراضات:

وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر التفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو **المحاكمة**، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، حس المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الانساني والتنظيمي في المنظمات

2005 148-146

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي 183

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم 1995 158

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

3- القيم:

Edgar Schein أن التعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

" Don Hellriegel, John Slocum and Richard Woodman "

أداة التنظيمية على النحو التالي¹:

1- السلوك الروتيني:

العاملين في المنظمة.

2- المعايير: التعامل داخل المنظمة، ومثال ذلك "من جد وجد" ، "لكل مجتهد نصيب".

3- القيم السائدة: وهي مجموعة المتغيرات الحاكمة لسلوك الأفراد داخل المنظمة، من أمثلة ذلك "جودة المنتج" أو التفاني في خدمة العملاء".

4- فلسفة المنظمة: تحدد سياسات الشركة تجاه المستهلكين والعمال .

5- القواعد: أصول اللعبة التي يجب أن يتعلمها العاملون، خاصة العاملين الجدد، لضمان البقاء والاستمرار في العمل.

6- المناخ: ويتضمن نوعين من الحدود هما الحدود المادية مثل التصميم الهندسي للمكاتب والحدود النفسية مثل أساليب التعامل مع الغير من خارج الشركة.

يمكن القول أن اختلاف العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية يعود إلى عدد من المرتكزات لعل أهمها²:

- أهداف الأفراد وتوجهاتهم اتجاه المنظمة والوظيفة.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة المنظمة، ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابحة لثقافة منظمة أخرى حتى كانت تعمل في نفس القطاع ويمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي¹:

1. الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في

:

- ()
 - ()
 - ()
- وغيرها).

2. الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي:

اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعل

الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وعلى هذا فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر بوضوح في الجانب السلوكي والجانب المادي أكثر منها في الجانب المعنوي.

4. الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:

يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.

5. الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

والتقنيات ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر¹:

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2. الاهتمام بالتفاصيل: العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها

3. الاهتمام بالنتائج:

المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

4. التوجه نحو الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها

5. التوجه نحو الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن

6. العدائية:

7. الاستقرار: صية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على نسبة نمو ثابتة.

هذه الخصائص مستوى اهتمام عال ومنخفض وتستعين بها الإدارة باستمرار لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساس لتقاسم

ثانيا: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي²:

- فراد يتجهون نحو

- المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتمامهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين

2009 37-38.

ثقافة المنظمة

1

82 - 83.

الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

مصطفى محمود أبو

2

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.
- وفي إطار ما سبق، يمكن القول بأن

، من خلال السياسات التدريبية المتبعة في المنظمة، أو من خلال عمليات التعزيز لبعض مكونات الثقافة، إذا رأت الإدارة في ذلك ما يحقق أهداف المنظ .

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية التي تميزها أدبيات الفكر التنظيمي وتشخص درجة العلاقة والتأثير السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو ايجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر .

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

عديدة تختلف من مكان إلى آخر حسب معيار التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، وفيما يلي عرض لأنواعها حسب المعايير التالية:
أولا: من حيث شمولية الثقافة

الثقافة التنظيمية وهي كالتالي¹:

1. الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون

2. الثقافة الجزئية: التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى

ثانيا: من حيث مدى قوة الثقافة

1. الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول

وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في
2: انخفاض الإنتاجية

2. الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"³.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية 26، العدد الثاني، 2010 124.

² حسين محمد حسين، أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين- دراسة مقارنة بين كلية التجارة بجامعة عين الشمس وأكاديمية البحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة 2006 69.

³ أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مج من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة ق . عد المنظمة في ت

إلى تصرفات مند

مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم

1:

ستيفن روبنز (Stephen . P. Robbins)

- عنصر الشدة: و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع:

على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

التالي:

الجدول (02/1): خصائص الثقافة التنظيمية القوية

القدرة على التكيف	الابتكار	جماعية العمل	التجانس والتماسك
- الاعتقاد بحتمية التغيير	-	-	- هناك مجموعة من
-	- تشجيع التفكير	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
مع المتغيرات الخارجية.	-	-	-
-	- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.	-	-
على التغيير.	- الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد	-	-

المصدر: العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2011 .55

316 .

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل وهي كالتالي¹:

- **التعبئة للأهداف:**
 - **تحفيز العاملين:** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورون بالعمل في تلك المنظمة حيث والولاء والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.
 - **الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية:** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.
- ومن جهة أخرى يشير المقدم إلى أن الثقافة القوية قد تمثل عبئا في ظروف معينة، وذلك في
- .2

- عندما تتغير رسالة المنظمة و أهدافها أو إستراتيجيتها، وبالتالي فإن الثقافة القوية التي كانت تدعم الجديد، ويكون من الصعب تغييرها، بل قد يقاوم العاملون الذين يؤمنون بشدة بهذه الثقافة هذا التغيير الجديد.

- تكون مريضة، بمعنى أن تكون قائمة

تراضات تشجع على النزاعات

ثالثا: من حيث أنماط الثقافة

الثقافة التنظيمية تختلف من قطاع إلى قطاع ومن تنظيم لآخر، ولعل من أبرز هذه

.3

1. الثقافة البيروقراطية: في هذه الثقافة تتحدد السلطات

تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة

2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز هذه الثقافة بوجود منظمات عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع 2005 25-26.

² أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة، رسالة ماجستير غير 2004 71.

³ جمال طاهر حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة 2001 2 13.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

3. ثقافة العمليات: يتم بهذه الثقافة التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها

على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة

تنظيماً ودقة والذي يولي اهتمام أكبر في التفاصيل عند أداء عمله.

4. ثقافة المهمة: هذه الثقافة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما

تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي

على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على قو

5. ثقافة الدور: تركز هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأ

الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والمنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات

في الأداء. وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

6. الثقافة المساندة: وتتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصد

بحيث يتولد

والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

نه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية، إلا أنه يجب إدراك

الطبيعة الداخلية للمنظمات، بحيث يمكن أن تكون معقدة لا يمكن ربطها بإحدى

للثقافة التنظيمية بشكل محدد، وبنفس الدقة والتفاصيل، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- تأثيرات البيئة الخارجية على مدخلات ومخرجات المنظمة.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

(schein)¹:

أولاً: الافتراضات الأساسية

وفقاً لتعريف شاين فالافتراضات هي معتقدات مسهم بها ومدركات وأفكار ومشاعر يحملها في منطقة

فإن الافتراضات الأساسية هي حقائق وجمل مقترحة حول النفس وحول العالم الخارجي ويتم قبولها كحقائق ثابتة وهي تمثل حلول للمشاكل التي مرت بها المنظمة، فإذا نجحت هذه الحلول فإن الأفراد يستخدمونها باطمئنان نتيجة تكرارها ونجاحها في حل المشكلات وتصبح مسلم بها².
ن تقسيم الافتراضات الأساسية إلى مجموعتين هما:

1. الافتراضات الأساسية عن العالم: تشمل الافتراضات الأساسية حول³:

-
-
-
-

2. الافتراضات الأساسية الخاصة بالمنظمة: افتراضات

مرتبطة بدورة حياة المنظمة فهي تعبر عن حصاد خبرات أفراد الجماعة داخل المنظمة وترتبط هذه الافتراضات بكل من:

- الافتراضات الأساسية حول الرسالة والإستراتيجية.
- الافتراضات الأساسية حول الأهداف التشغيلية.
- الافتراضات الأساسية حول
- الافتراضات الأساسية حول معايير قياس النتائج.
- الافتراضات الأساسية حول تطورات واستراتيجيات

¹ المحددات والقيود الثقافية في نظريات الإدارة، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، كلية التجارة، جامعة قناة

1999 8.

² ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية

مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، العدد الأول، 2003 174.

³ Andrew Brown, **Organisational culture**, London, pitman publishing, 1995, p 23.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ثانيا: القيم

- شايين بأها مجموعة من المبادئ المعلنة والمشاركة التي تحاول الجماعة تحقيقها. وتؤثر القيم على اتجاهات وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة وتمثل قيم المنظمة قلب ، وتتراوح القيم حسب نوعها إلى ما يلي:
1. القيم النظرية: وتعني ميل الفرد، واتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة.
 2. القيم الاقتصادية: وتعني ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد.
 3. القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق.
 4. القيم الاجتماعية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى غيره من الناس لمساعدتهم.
 5. القيم السياسية: وتعني اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى للتحكم في الأشياء
 6. الفرد بالتعرف إلى ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ون هناك قوة تسيطر على العالم، ويجاول ربط نفسه بهذه القوة¹.
- ير القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة مقبول وما هو غير مقبول، أو غير مفضل
- ²

ثالثا: المعتقدات

- هي جزء من النظام المعرفي للأفراد ترتبط بما يراه الأفراد ويعتقدون أنه صحيح³.
- . وغالبا ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أن هناك فرق واضح حيث تعبر القيم عن العنصر المثالي في الأشياء والقيم لا يختلف عليها الأفراد.
- بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ وهذه المعتقدات يمكن

.28

¹ أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن

2001 14

² العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية

³ Andrew Brown, Op, Cit, p 21

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

رابعاً: قواعد السلوك

هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسب أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية

ويمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين هما:

- () .
- قواعد تحذيرية (تحدد فيها السلوك غير المرغوب).

هناك من يقسم الثقافة التنظيمية إلى¹:

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه

:

إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع

2. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما بنجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط

تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ

نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

3. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي

إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المنظمة الجزائرية للألمنيوم، وحدة المسيلة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، 23-25.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

متجانسا لدى الأفراد، مما يمكّن

التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4. ثقافة الجماعات المهنية

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة

: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة

ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى

الترباط والتداخل والتشابك مع بعضها البعض، حيث تتفاعل جميع العناصر الثقافية في المنظمة لتؤثر على العاملين وعلى طريقة تفكيرهم.

المبحث الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية لها تأثير على فاعلية المنظم
أهمها نذكر ما يلي¹:

أولا: تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

¹ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004، 630.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ثانيا: تعزز الالتزام الجماعي

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة¹، الأمر الذي يخلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك أن تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة، عندئذ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم².

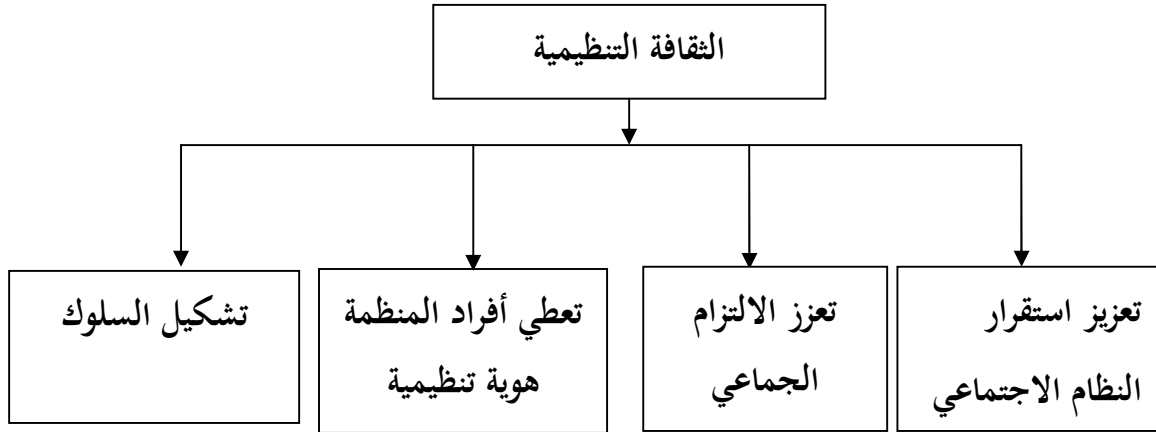
ثالثا: تشكل السلوك

من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك

رابعا: تعزز استقرار النظام الاجتماعي

بالمهوية المشتركة والالتزام، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل³.
والشكل الآتي يلخص الوظائف السابقة الذكر:

الشكل (02/1): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة، اسماعيل بسيوني المريخ 2004 631.

¹ حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني في إدارة الأعمال، المجلد 2 2006 231.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على منظمة الاتصالات PALTEL في فلسطين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008 23.

³ Robert Kreinter and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd ed, Homewood 3, IRWIN, 1992, P 709.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

وفي نفس الإطار

تعمل على تماسك أعضاء المنظمة والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، ويرى أن الثقافة عددا من الوظائف أهمها¹:

- الثقافة أداة ترابط بين أعضاء المنظمة وتوحد مجهودات وبالتالي تحقق الاستقرار.

.2

- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.

- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.

- تتدفق قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

Hofstede وزملاؤه (1990) بإجراء دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر

متخصص، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال

توضيح لهذه الأبعاد اعتمادا على دراستي هوفستد:

أولا: التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة

¹ محمد عبد اثنوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية- رسالة دكتوراه في إدارة

2011 44

165

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج

ثانيا: بعد العاملين مقابل الوظيفة

اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

ثالثا: بعد المنظمة مقابل المهنة

لمهنتهم، وتركز الأولى على تبني أهداف المنظمة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة

بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت. كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية

الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني

رابعا: بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة

والأداء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات

التهيئة القصيرة في العمل. في حين تتصف الممارسات المبنية

والآراء ومراقبتها. وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي. كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في

خامسا: بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة

ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع

متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين. في حين

الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وبكون إجراءات العمل

وأنظمتها واضحة ومحددة، ويتم التقيد بها.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

سادسا: بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي

الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المنظمة أولا. أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح. بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولا. أي عمل

المنظمة على تبني عملية التغيير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز والهيكل التنظيمي... الخ².

تختلف إلى أخرى،
في
حتى
مشتركة
اختلافًا بينًا
بعضًا³.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

تنحصر أهم العوامل المؤثرة سلبا أو إيجابا على الثقافة التنظيمية فيما يلي⁴:

أولا: تعاقب الأجيال

يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة، ولكن التأثير أيضا في طريقة تقديم المنظمة خدماتها للمستفيدين.

ثانيا: القيادة الإدارية

تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

ثالثا: النمط الإداري السائد

¹ عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية - استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20 (3) 2004.

² العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية 18 4 2003 191.

³ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 2 2009 142.

⁴ Schein Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, San Fransico, Jossey- bass Inc Publishers, 1985,P9

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها، فهي تحدد أطر التعامل والنمط الإيجابي بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقادتها في سبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر وتتباين بتباين الاستعدادات والخبرات، ونمط القيم إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والابتكار والإبداع، أو يؤدي إلى الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات، وانجاز العمل بالطرق الروتينية الحالية من الإبداع والابتكار والتي تعتمد على الروتة وتدرج السلطة والمركزية وغيرها من الأساليب المتقدمة التي تعجل باختيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة

المبحث الخامس: بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها

دراسة الثقافة التنظيمية حقائق هامة، فالثقافة التنظيمية تختلف بين المنظمات، وهذا الاختلاف في الثقافة التنظيمية يؤثر على أداء المنظمة، لذا تسعى كل منظمة إلى تكوين ثقافة خاصة بها تختلف عن ثقافات المنظمات الأخرى، فوجود ثقافة للمنظمة عامل أساسي في تحقيق أهدافها الاهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من رؤية وفلسفة كبار القادة والمؤسسين، حيث يبدأ مؤسسو المنظمات أعمالهم التي تعد أحد أسباب نجاحها، حيث أن نجاح المنظمة هو نتيجة لما تفعله المنظمة

ولكيفية تكوين استراتيجيتها الثقافية، حيث يرى **Ricky W Griffin**

عملية ربط قيمها الاستراتيجية مع قيمها التنظيمية.

أولاً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

(socialization) التي تحدث لهم داخل المؤسسة و يجب أن يخضع العاملون الجدد

رسمية صارمة وحازمة بـ

كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير

بإشباع

وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين

الفصل الأول: الإطار العام للثقافة التنظيمية

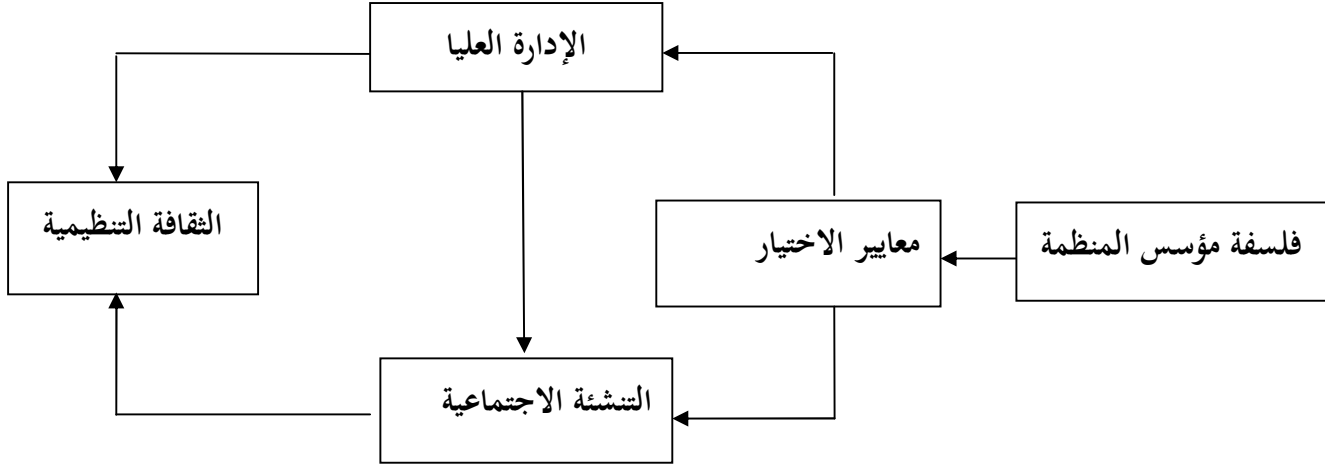
وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة واتخاذ القرارات، كل ذلك ستترب

1

الولاء لها .

ويلخص الشكل التالي كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ .

الشكل (03/1) : الإطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية وترسيخها



المصدر: سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة-

2003 338.

ل في التوظيف له تأثير قوي عليها

العليا الحالية توفر المناخ العام لما هو مقبول من سلوك وما هو غير مقبول، ونجاح

كامرون وكوين " Kim Cameron & Robert Quinn " 2005

الإجراءات والروتين المعمول بها التي تجعل

عن طريق قائد أو مؤسس مميز يقوم بإرساء مبادئ تسيير عليها المنظمة

إ

بنجاح لسنوات عدة، وتبني الثقافة عبر السنوات نتيجة لأساليب معينة أدت إلى نجاحها من خلال:

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

- الإستراتيجية.

- السياسات والاستراتيجيات.

.

.

ثانياً: العوامل التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية

العديد من العوامل في بناء:

1. منشئ المنظمة:

جزئياً إلى
وغياباً
في
وقيماً
إلى

2. التأثير بالبيئة الخارجية:

بجربة
تجد لها مكاناً مناسباً في
في الأولى،
فإن
لها تأثير

3. الاتصال بالعاملين الآخرين:

مجموعات
في
وإلى كبير، فإن
المشترك
التي
معنى
التي

1. استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء

2. البناء التنظيمي:

3. التشجيع:

4. الانتماء التنظيمي:

¹ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات 637-638.

² محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة

(1) 1998 61-62.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

5. مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

6. تحمل المخاطرة:

7. درجة تحمل الخلاف والصراع:

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

1.

أولاً: إدارة الموارد البشرية

الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي

استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجمو

والاعتراف وغيرها.

ثانياً: أفعال وممارسات الإدارة العليا

لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في

ثالثاً: نظم العوائد الشاملة

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على

رابعاً: التأقلم الاجتماعي (التطبيع)

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

وغيرها

ومن الضروري في هذه البرامج التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي والقيم الثقافية السائدة¹.

Gross & Shichman

في التأثير على لإدارة التدخل والتأثير من خلالها

في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي²:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): المشاركة في اتخاذ القرارات

(Home) ()

تشبه العائلة التي تعمل بصورة (Home).

المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد

غريفن "Ricky Griffin" 1998

3.

() .

- تغيير الثقافة التنظيمية.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 294.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات - 1998، 452.

³ حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2008، 35.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

أولاً: أخذ مزايا الثقافة التنظيمية الموجودة

المديرين ليسوا في موقع بناء الثقافة التنظيمية، وإنما يعملون في منظمات لديها قيم تنظيمية واستخدام النظام الثقافي الموجود هو القضية المحورية لإدارة الثقافة التنظيمية بالنسبة لهؤلاء المديرين.

وران ويلهيلم **Warren Wilhelm** 1992 إلى أنه من الأسهل والأسرع تغيير سلوك

العاملين من خلال ثقافة غير موجودة من تغيير التاريخ والعادات والقيم التنظيمية الموجودة. ولأخذ مزايا النظام الثقافي الموجود في المنظمة يجب على المديرين أن يدركوا تمام القيم التنظيمية الموجودة، إضافة إلى أن التي تدعمها هذه القيم، ولكن إدراك القيم التنظيمية عملية ليست سهلة وتتطلب من المديرين فهما عميقا لكيفية عمل القيم التنظيمية، وهذا الفهم يأتي عادة من الخبرة وليس من مجرد قراءة كتيب حول معتقدات الشركة، ثم يعمم هذا الفهم على المستوى الإداري الأدنى.

ثانياً: التنشئة التنظيمية

1.

المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل الانضمام للمنظمة. وفي المرحلة الثانية يدخل العامل إلى الواقع التنظيمي ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع. وفي المرحلة الثالثة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجارية والتعديلات اللازمة بما يتلائم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية على الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

يعتبر وقت الدخول إلى المنظمة "مرحلة المواجهة" من أصعب مراحل عملية التنشئة التنظيمية، فهي مرحلة الأشخاص من البيئة الخارجية للمنظمة للعمل ضمن بيئة تنظيمية خاصة ومتميزة عن غيرها من المنظمات، إضافة على ما تحمله هذه المرحلة من مخاطر الفشل في تعلم السلوك التنظيمي، وعندها سيشار إليهم على أنهم غير مناسبين للعمل.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية

المنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فإن تغييرها¹:

- عقبة الخوف التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

- عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبجاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي ومهم في إنجاح عملية التغيير.

يبرز : الضرورية لتغيير والتي التغيير؟
لتغيير :

1. تغيير في قادة المنظمة البارزين:

الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي. أي أن القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعتمد إلى شحد الهمم وتحفيز أفراد جماعته، من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح².

2. مرحلة دورة حياة المنظمة:

إلى /

تغيير .

الانحدار (decline)

3. عمر المنظمة:

للتغيير في صغيرة

ت .

4. حجم المنظمة:

تغيير في صغيرة .

5. قوة الثقافة الحالية:

إجماع صعوبة تغيير .

2006 120.

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر

² شاكر محمد فتحي، دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية، نموذج القائد التحويلي

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

6. غياب ثقافات فرعية: في تغيير الثقافة

كبيره التغيير إستراتيجية

فإذا التغيير

إلى تغيير، ثم في

رابعاً: اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

حتى في التغيير

- لها في التغيير.

للتغيير يتولى

مبررات التغيير خلالها

غير منها وإيجاد

كبيراً

بالتغيير.

هذه التغييرات التي

القديم

- في في

حتى تبني

من التغيير في

والمهاكل وقتاً نسبياً

أحياناً إلى خمس

الفصل الأول: الإطار العام للثقافة التنظيمية

خامسا: مراحل تغيير ثقافة المنظمة

ش Jenny Lundberg في 1985 إمكانية تغيير الثق إلى هيئة برنامج ذ لإنجاز هدف التغيير، وهي¹:

- الخارجي: تحديد الظروف الخارجية التي قد تشجع لتغيير الثقافة الموحدة (القائمة).
- الداخلي: تحديد الظروف الداخلية والأفراد الذين يدعمون التغيير.
- الضغوط: تحديد القوى التي تضغط لإحداث التغيير في الثقافة.
- بناء التصور: تحديد الأطراف ذوي المصالح الأساسيين وخلق تصور لديهم يفترض التغييرات، ومدى الحاجة إليها وما هي الوفورات التي تجنيها المنظمة والأطراف ذوي المصالح.
- الإستراتيجية: تطوير إستراتيجية لإنجاز تطبيق ثقافة جديدة.
- الفعل (التصرف): تطوير خطط عمل وتطبيقها، أساسها الإسترا

سادسا: مداخل تغيير الثقافة

هناك إمكانية لتغيير ثقافة المنظمة عن طريق قيام الإدارة في المنظمة باستخدام أحد أو كلا المدخلين²:

1. مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا، وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءا بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذي بها الأفراد ويصدقونها، ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها. والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة تبقى المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة.

² مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة 2005 160-159.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم. ولكن المآخذ الوحيد على هذا المدخل بأن تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا .

لمية ربط القيم الإستراتيجية لل

موجودة في

سابعا: أسباب مقاومة التغيير

- إن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية:
- بعض الأفراد بأن التغيير ليس حالة طبيعية وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق و الاضطراب و الرفض للتغيير.
 - خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير و النتائج غير المتوقعة له، واعتباره قفزة نحو المجهول.
 - عدم التحضير الكافي لعملية التغيير و عدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته وكذا المعلومات الكافية عن كفاءته، إضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم و بقيادة التغيير و أنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له.
 - يير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه قد يفقدون بعض الامتيازات و أنه تهدد لهم.
 - تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
 - عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي تعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير.
 - تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية و عدم ثقتهم في الوعود المستقبلية.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة أمر ممكن، ولكن قد تواجهها مقاومة عنيفة لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ذات قيم قوية، ومؤسسة وراسخة في أذهان العاملين، إلى جانب

إلى الثقافة الجديدة بالسرعة الكبيرة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية، واتخذت جميع الاجراءات اللازمة للتغيير بنجاح، وذلك لأن تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة.

المبحث السادس: الثقافة التنظيمية والمنظمة

أهمية كبيرة في لها ير
تجعلها بخصائص سم
هذه وبالتالي إ
ظيمية التي
يأتي في
في التأثير
ترك

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تأثير
بالمهيكل
إيجابية
هذه أدواراً في

أولاً: الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة

التي Peters Waterman

إيجابية
في هذه
إلى لرسمية، يفترض
تحده

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

Jay Barney

إلى

هذه قيّة بمعنى

غير¹.

وإستراتيجيتها التي

بمعنى

والتغيرات .

يجب

والمعايير التي

الإستراتيجية

تغييرات في

تغييرات في إستراتيجية

لإستراتيجية

مصيرها .

يجب

غير .

التي

تختلف

معايير

ثانيا: الثقافة و الهيكل التنظيمي

اتخاذ)

في الهيكل

(الهيكل

في

التي

إلى

في الهيكلية

إلى

².

الرسمية

ثالثا: الثقافة و الانتماء التنظيمي

فالإجماع

في

ايجابية³.

.339

¹ حسين حرم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

.340

² حسين حرم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

.31

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

ويقول كل من جرينبرج وبارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على

غير

بمعنى

التي

أهمية

فإنه

كُ

فإنهم

كبيرة،

في

إلى

هذه

محاولة

كبيرا

هذه

تأثير

التعبير

1.

التي في

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على العاملين

التالي:

بالهوية

1.

التي في

2.

2.

3.

أهمية

وتعتبر هذه

المشتركة

4.

يحدد

في

في

1.642

إدارة السلوك في المنظمات

1 جيرالد جرينبرج

274-275.

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

أولاً: التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الدافعية

وهنا تكون القيم الثقافية في حد ذاتها مصدرا مهما ومباشرا لتوليد التحفيز الذاتي لدى الفرد نحو تحقيق الأداء المثمر وانتهاج السلوك الايجابي في بيئة العمل، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للإجراءات والتعليمات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، إلى درجة أن تصرف الفرد بخلاف تلك التعليمات يقابل بالرفض من زملائه في العمل لعدم انسجامه مع القيم الثقافية السائدة، وهنا يحرص الفرد على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم والتوقعات المشتركة ومعايير السلوك السائدة في المنظمة.

وحول هذا المعنى يشير **O'Reilly** أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها تمثل مصدرا مهما للرقابة الاجتماعية داخل المنظمة، وقد تحل محل نظم الرقابة الاجتماعية الرسمية، فهي تضع الأفراد في بوتقة واحدة من السلوكيات المشتركة التي تجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهداف المنظمة وبشكل

1 .

اتصاف الثقافة التنظيمية بأنها أحد المصادر المهمة لتوليد الدوافع وتحريك السلوك نحو الاتجاه الصحيح مرهون بمدى قوتها وتجانسها وتماسكها، من هنا يمكن القول أن دور الثقافة التنظيمية في تأثيرها المباشر على أداء العاملين يكمن في مدى قوتها وتجانسها.

باحثون في موضوع الثقافة التنظيمية عددا من المتطلبات التي يمكن من خلالها وصف ثقافة المنظمة بأنها ثقافة قوية و متماسكة، وتمثل في:

1. وضوح القيم الجوهرية:

الثقافة التنظيمية في أبسط معانيها بأنها نظام من القيم التي يتشاركها أعضاء المنظمة، ونظام القيم ثمة في المنظمة بما يحويه من القيم التنظيمية وقيم الأفراد تتشكل في الغالب متأثرة بالقيم الجوهرية التي

وتعرف القيم الجوهرية بأنها " المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة"، فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه غراء الذي يربط ويوحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى في نظام القيم السائدة في

¹ O'Reilly Charles, **Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**, California Management Review, 1989, p12.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

المنظمة، فهي الجذع الذي تتفرع منه القيم الملازمة لأداء العمل وتنفيذ الاستراتيجيات وتنظيم السياسات والإجراءات التنظيمية، وقد تتغير وتتبدل استراتيجيات المنظمة وسياساتها تكيفاً مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية لكن هذا التغير يكون في اطار قيمها الجوهرية الثابتة¹.

وعليه فإن خلق وبناء ثقافة تنظيمية قوية يبدأ من وضع تعريف واضح ومحدد للقيم الجوهرية، فالقيم الجوهرية الواضحة فقط هي التي تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة ويكون لديها القدرة على نارة المباشرة للدفاعية لدى الفرد والحفاظ على السلوك الايجابي، كما ينبغي أن تغرس هذه القيم في نفوس جميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال اقناعهم بأهميتها وسبب اختيارها دون غيرها من القيم.

وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح فلا بد أن تتوافر فيها الشروط الآتية²:

- أن تكون محدودة العدد، واضحة الهدف، سهلة الفهم، بحيث يمكن ادراك
- أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف ويسهل ترجمتها إلى الواقع، والابتعاد عن القيم المثالية التي يصعب ترجمتها عملياً.
-
- أن تكون جذابة، تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات.
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.
- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي للمنظمة والعاملين.

2. الاتفاق:

()

السائد في أرجاء المنظمة.

¹ Van Rekom , Van Riel CB, **A methodology for assessing organizational core values**, Journal of Management Studies, 2006, p 181.

القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، 48-50.

1:

1.2. التوافق القيمي:

والذي يشير إلى مستوى التطا

أشارت الدراسات إلى أنه برغم تعدد أشكال التوافق بين الفرد والمنظمة إلا أن التوافق القيمي يعد الأكثر شيوعاً وأهمية وذلك من منطلق أن القيم تمثل المصدر الأساسي للتوافق، كما أرجعت العديد من الدراسات تلك الأهمية إلى وجود علاقات جوهرية بين التوافق القيمي وبين مستوى كفاءة الفرد واتجاهه نحو المنظمة ككل، حيث أن توافر مستوى عالٍ من التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة من شأنه أن يساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا والانتماء ومن رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن تدني مستوى التوافق القيمي الذي يبدو في تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤدي إلى النتائج السلبية الآتية:

- التأثير السلبي على مستوى الأداء اليومي للعاملين وتحقيق الخطط الحالية.
 -
 - ضغوط العمل مما يزيد من التوتر والإحباط لدى العاملين، وكلها عوامل تساهم في التأثير السلبي على أداء العاملين وعلى رغبتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - سيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل التي تنشأ نتيجة ظهور التنظيمات غير الرسمية، والتي تتباين في
- ونظراً لما يمثله توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة من أهمية تؤكد الدراسات أن أنسب السبل لتحقيق ذلك

- توجيه جهود الاستقطاب والتعيين بالقيم التنظيمية: على هذا التوجه "الذكاء الثقافي" بمعنى ألا العناصر ذات القيم المتباينة أو العناصر التي من الممكن ألا تتفق قيمهم واتجاهاتهم مع قيم المنظمة، في حين أن هذا التوجه محكوم بمدى التوافق بين عرض التوظيف وطلبه.
- التطبيع التنظيمي: تلك العملية التي يتم من خلالها صهر ودمج وتوفيق قيم ومعتقدات مع قيم ومعتقدات المنظمة، كما تطلق عليها بعض الأبحاث مصطلح التنشئة الاجتماعية.

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

2.2. التوافق التنظيمي:

مستوى توافق الأفعال مع الأقوال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى " درجة تواف الفعلية (التي تمارسها بالفعل) مع قيمها المعلنة (أي المنشورة أو الموثقة) في رسالتها¹.

3.2. التنسيق والتكامل:

يعد التكامل الثقافي أحد أهم متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، الذي يشير إلى جودة التنسيق والتضامن بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الاشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التراكيب المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي

2

ولا يمكن أن يتحقق التنسيق والتكامل بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة ما لم تسد المنظمة ثق

إن قدرة المنظمات على ارساء ثقافة تنظيمية موحدة تكمن في قدرة القادة والمؤسسون على تحقيق التنسيق الفعال من خلال مجموعة من القيم والمعايير المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن ن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد³.

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

تأثير
وأهمها⁴:

1. توجهات المنظمة والعاملين:

التي

فإنها

نحو

2. الانتشار: يشير إلى

لها لها

يجعل

إلى

¹ رباب محمد فهمي، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2008 .83

² سلوك المنظمات 330.

³ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية 89.

⁴ محمد السلوك التنظيمي 2003 .433

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

3. القوة: تشير إلى تأثيرها يجعل إلى في

4. المرونة: المتغيرة

1:

الحالي

التي

التي

5. الالتزام والانضباط:

في ويشير إلى التي

معتبرة لها

تجعل

:

هذه

يجعلها

في

إلى

إلى مخرجات

- يجب

في محاكاة لها، بحيث

الفصل الأول: الاطار العام للثقافة التنظيمية

- إلى مجموعة التي
1. انسجام الجماعة :
التي
1: التي
تفترض محبذة
2. تماثل الجماعة مقابل تنوعها:
لهم مختلفة محدود
في
3. تماسك الجماعة :
وحماسا
في
4. تركيب الجماعة :
المتغيرات التي في
بجمع بجمع
جماعة في
يعني
5. جنس الجماعة :
في
2 متغير
6. عمر وحجم الجماعة :
أثره في
إلى
مختلفة

إلى في
بيروقراطية في
ومحددة،

1 نظريات منظمات الأعمال 1 1993 193
2 أحمد بوسهمين أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير
الدولي التسيير في
04-03 2005 07

الخلاصة

السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة حيث عرفت بمصطلح الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد التي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، فمهما تنوعت الأفكار والآراء حولها إلا أنها تشترك كلها في عنصر مميز وهو القيم الذي يمثل القاسم المشترك لجميع هذه الأفكار، وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، كما تهدف الثقافة التنظيمية إلى جعل سلوك جميع الأفراد داخل المنظمة يتجه إلى نفس التفكير والاختيار من أجل الحصول على توجه واحد ليساعد المنظمة على جعل أفكار وأهداف كل الأفراد ينصب في منحى واحد يخدم أهداف وإستراتيجية المنظمة للإمكانيات المتوفرة لديها، حيث نجد أن الثقافة التنظيمية تحاول جعل ذهنيات الأفراد تتغير من وقت لآخر من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تبقى المنظمة متكيفة مع التغيرات باستمرار وبالتالي تحافظ

الفصل الثاني

الانتماء التنظيمي وتأثير
الثقافة التنظيمية عليه

تمهيد

إن مفهوم الانتماء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات. ويتضح ذلك جليا من العدد القليل والمحدود جدا من الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم نظريا وميدانيا.

إن سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الانتماء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد في المنظمة. فبديها أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت إن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه. وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. وفي ذات الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين، كون لكل فرد هامشا من الاختلاف يميزه عن الآخرين. ومن هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: مدخل للانتماء.

المبحث الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث: دراسات عن الانتماء التنظيمي.

المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المبحث الأول: مدخل للانتماء

تهدف الإدارة في المنظمات إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء.

وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين. وتبين من الدراسات أن درجة انتماء الأفراد للمنظمات تؤثر إيجابيا على مستوى الأداء والإنتاجية بها وتؤدي إلى خفض معدلي دوران العمل والغياب، وبالتالي تؤثر إيجابيا على الانتاج الكلي للمجتمع، فتفوق الانتاجية في اليابان في نهاية القرن الماضي يرجع في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها.

المطلب الأول: ماهية الانتماء

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من المتخصصين، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعترضه كثيرا من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءا من الجماعة، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه. وهناك من يرى أن الانتماء هو كون الفرد جزءا من الجماعة مرتبط بها مع ضرورة اشتغال الانتماء للجانبين.

أولا: مفهوم الانتماء

1. تعريف الانتماء في اللغة

أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هي نَمِيَ، يقال: نَمِيَ الشيء: أي زاد وكثر وارتفع، ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه، وأتماه إلى جده أي رفع نسبه إليه، وانتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع اليه في النسب، ويقال نميت الحديث أي رفعته وأبلغته، ونميت الشيء على الشيء: رفعته عليه، وكل شيء رفعته فقد نميته¹. وجاء في المنجد نَمِيَ ينمي نميا وتنمية المال وغيره، زاد وكثر، ونمى السعر: ارتفع وغلا².

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور ، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 15 ، دار صادر، بيروت، 1994، ص 341.

² المنجد، 2000، ص 840.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويمكن استخلاص بعض النقاط المهمة التي وردت في مضمون ما سبق على النحو التالي:

- الانتماء هو الانتساب إلى أي شيء سواء كان فردا أو جماعة، أو وطناً أو مهنة، أو غير ذلك.
- الانتماء يشتمل على مقومات النمو، حيث أن الانتساب إلى الأب هو الارتفاع إلى مستوى النسب إليه.
- إن الانتماء يؤكد على ضرورة كون الفرد جزءاً من جماعة الانتماء¹.

2. تعريف الانتماء اصطلاحاً:

هناك اختلاف في تعريف الانتماء كمصطلح في الدراسات والمؤلفات التي اهتمت به والذي يظهر في التعاريف التالية:

يرى **ثورندايك** أن الانتماء صفة لجزء ينتسب بشدة لجزء آخر يكمله².

يشير هذا التعريف إلى التماسك بين الفرد وجماعة الانتماء، والتفاعل بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها. ويعرف الانتماء على أنه: "شعور فردي بالثقة يملأ النفس، وشعور بأن الإنسان ليس وحيداً، وليس ضعيفاً ولا يسير منفرداً في عالم يجهره، بل هو يملك السند، وأنه جزء من جماعة يمكن أن تدافع عنه ضد المجهول، سواء كان هذا المجهول قوة معادية، أم ظروفاً قاهرة أم أي شيء آخر"³.

ويعرف كذلك على أنه: "ارتباط بين الفرد والمجتمع، يظهر على مستويات متعددة، وهي ارتباط الفرد بعمله وبأسرته وبمجتمعه المحلي وبمجتمعه الشامل، ويمكن التعبير عن هذا الارتباط من خلال الانجذاب والتواصل والانسجام الذي يسود العلاقات الاجتماعية"⁴.

ويعرف الانتماء بأنه: "حاجة المرء إلى أن يشعر بأنه فرد في مجموعة تربط بينهم مصالح مشتركة تدفعه إلى أن يأخذ ويعطي، وإلى أن يلتمس منهم الحماية والمساعدة"⁵.

وهناك من يعرف الانتماء على أنه ارتباط داخلي وخارجي للفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه، فالارتباط الداخلي يعني قوة العاطفة التي تربط الفرد بمجتمعه ارتباطاً واضحاً، في مجالات الانتماء المتنوعة (السياسية الاجتماعية، القومية، الأسرية)، والارتباط الخارجي يتمثل في كافة النواحي الشكلية المنعكسة من الارتباط الداخلي على سلوك الفرد وتصرفاته.

¹ متولي عبد العزيز محمد عطية، تعميق الانتماء لدى شباب الجامعات المصرية في إطار المنهج الإسلامي، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر 1990 ص 27.

² عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ج12، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1978، ص 95.

³ منصور حسن عبد الرزاق، الانتماء والاعتزاز، دار جرش للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص 19.

⁴ علياء رافع، دراسة تحليلية لقيمة العمل المنتج كمؤشر للانتماء في قرية دنونشر، رسالة دكتوراه في الأنثروبولوجية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 42.

⁵ هدى قناوي، الطفل تنشئته وحاجاته، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص 189.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وهناك من يعرف الانتماء بأنه: "شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة مرتبط بها ومتوحد معها، ومقبولا ومستحسنا فيها، وله مكان آمن فيها، ويشعر بالفخر والاعتزاز بها وبالمسئولية نحوها، مع تفضيلها على غيرها من الجماعات الأخرى، كما يشعر بالالتزام بقيمها ومعاييرها وعاداتها وتقاليدها، ونصرتها والدفاع عنها، والمساهمة في حل مشكلاتها"¹.

ومن خلال العرض السابق للمفاهيم الاصطلاحية للانتماء تتضح العديد من المؤشرات المهمة، منها:

- الانتماء شعور يوجد لدى كافة الأفراد.
- الانتماء حاجة من الحاجات الإنسانية الضرورية، التي تُشعر المنتمي بالراحة والطمأنينة.
- الانتماء متنوع، وله أشكال عديدة.
- الانتماء يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة وسلوكها.
- الانتماء متطور بتطور الحاجة الإنسانية التي تبحث عن الأفضل دائما.
- الشعور بالانتماء لا يبقى حبيسا، بل يترجم على شكل أقوال أو أفعال وسلوكيات.

ثانيا: الحاجة إلى الانتماء

يشعر الفرد دائما أنه بحاجة إلى الارتباط مع مجموعة يلتمس منها الحماية والمساعدة. وهذه الحاجة تنمو مع الطفل من شهوره الأولى، فالطفل كعضو في أسرة يبدأ بالشعور بأنه ينتمي إليها، وبعد ذلك قد تتاح لديه فرصة التعرف والاحتكاك بأطفال آخرين في المجتمع الذي يعيش فيه أو في مدرسته. فتتوسع دائرة انتمائه وتزداد حاجته للانتماء إليهم، وبمرور السنين يدرك الطفل أن الانتماء هو من الأشياء التي تلقي تقديرا ويتوقع أن يكون جزءا من المجموعات التي يشترك فيها. ويتوقع أن يشترك معهم لا أن يكون منبوذا منهم².

وقد اعتبر ابراهام ماسلو أن الحاجة إلى الانتماء من الحاجات الإنسانية التي تحتاج إلى إشباع. حيث صنف حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن ثم حاجات الانتماء ثم تقدير الذات وتحقيق الذات وأخيرا حاجات الفهم والمعرفة وحدد حاجات الحب والانتماء في رغبة الفرد في الانتماء والارتباط بالأفراد الآخرين والقبول من جانبهم ويتحقق ذلك بعد تحقق الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن لدى الأفراد³.

¹ عزت عسلي، القيم وعلاقتها بالانتماء لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2000، ص32.

² هدى قناوي، الطفل تنشئته وحاجاته، مرجع سابق، ص189.

³ محمد وفائي الحلو، علم النفس التربوي، نظرة معاصرة، مكتبة الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، 1999، ص 112.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثالثا: صفات وعلامات الانتماء

هناك العديد من علامات الانتماء نذكر منها¹:

- أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته تجاه: الأمة، الدين، الأقارب، المدرسة، المهنة المنظمة... الخ.
- بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى.
- تغيير الانتماء أو انتهاءه لا يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء، بل من الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقا.
- الانتماء يمثل حالة عقلية وصورة للفعل، وبالتالي يؤثر على الاحساس الداخلي للإنسان، أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان.
- الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان.
- تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.
- الانتماءات تختلف في درجة الاحساس بها، والرضا عنها.
- بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة والتدريب والضمائر الشخصية.
- بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة والتربية.

رابعا: موقف الاسلام من الانتماء

أمر الاسلام بمخالطة الجماعة، وعدم مفارقتها وجعل الذي يخالط الناس، ويصبر على أذاهم خير ممن لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم، كما شرع الاسلام عبادات ذات مظهر جماعي مثل: الصلاة جماعة في المسجد للرجال خاصة، والحج ونحوه. كما حث الاسلام على الألفة والمودة، والتعاون بين الناس، كما في الحديث النبوي الشريف: " مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضُوٌّ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَّى". ودعا الاسلام إلى الوحدة، ونهى عن الفرقة قال تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ سورة آل عمران الآية 105. أما بالنسبة للانتماء التنظيمي، فقد أمر الاسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل، وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مرجع سابق، ص 75.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثاني: أسس وأبعاد تحقيق الانتماء

أولاً: أسس تحقيق الانتماء

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وهي كالتالي¹:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها. ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالانتماء إليها.

ثانياً: أبعاد الانتماء

يتضمن الانتماء العديد من الأبعاد، ومن أهمها مايلي²:

1- الهوية:

يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده. ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشر للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.

2- الجماعة:

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

¹ أسعد يوسف بن ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 ص 246-247

² حضر لطيفة ابراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 28-30.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3- الولاء:

الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعة، ويركز على المسيرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية. إلا أنه في نفس الوقت يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها، من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية.

4-الالتزام:

حيث التمسك بالنظم والمعايير الاجتماعية، وهنا تؤكد الجماعة على الانسجام والتناغم والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسة لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع¹.

5-التواد:

يعني الحاجة إلى الانضمام أو العشرة. وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات والروابط والصدقات. ويشير إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة. والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته وإدراكه لمكانته، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى، ويدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها وتطورها كما يشعرُ بفخر الانتساب إليها².

6-الديمقراطية:

هي أحد أساليب التفكير والقيادة. وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاثة عناصر:

- تقدير قدرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية. وتكافؤ الفرص، والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام. وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.
- شعور الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير، وإلى أن تتاح له الفرصة لنقد الآخرين، وتقبل نقد الآخرين بصدر رحب. وأن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات.
- اتباع الأسلوب العلمي في التفكير.

¹ Lebra Takie Sugiyama , **Japanese Patterns Of Behavior**, honolulu, university of Hawaii Press,USA,1986,p32-33.

² سليمان شاكر عبد الحميد وآخرون، علم النفس العام، الطبعة الثانية، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989، ص 253-254.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: النظريات التي تناولت الانتماء

تعددت النظريات المرتبطة بالانتماء سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعا، ومنهم من اعتبره ميلا، وهناك أيضا من اعتبره شعورا، ومنهم من اعتبره اتجاهًا، وأهم هذه النظريات هي¹:

أولا: نظرية التنافر المعرفي

وهي من النظريات التي تناولت الانتماء على أنه اتجاه، حيث أشار العالم ليون فستنجر "Leon Festinger" في هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

ثانيا: نظرية التحليل النفسي

تناولت نظرية التحليل النفسي لسيجموند فرويد "Sigmund Freud" الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها.

ثالثا: نظرية الدعم السلوكية

أشارت هذه النظرية إلى أهمية العملية السلوكية في تغيير أو دعم الاتجاهات وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغيير السلوك.

رابعا: نظرية الشخصية الانسانية

أكد العديد من علماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من ألفريد أدلر "Alfred Adler" وكارين هورني "Karen Horney" وهاري ستاك سوليفان "Harry Stack Sullivan"، أن الانسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يجي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية سوية.

خامسا: نظرية ماسلو للحاجات

تتلخص نظرية ابراهام ماسلو في هرم الحاجات الذي صنف فيه الحاجات الإنسانية حسب أهميتها من القاعدة إلى قمة الهرم، وقد جعل حانة الحاجة إلى الانتماء في المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن.

¹ حضر ابراهيم لطيفة، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، 2000، ص 39-40.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويرى ماسلو أن اشباع الحاجات الانسانية يخضع لأولية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها، وأكد ماسلو أن الانسان قد يصبح معادياً للمجتمع، إذا أنكر عليه المجتمع اشباع حاجاته الأساسية.

ويعد الانتماء من أهم الدوافع الخارجية لقيام الشخص بأفعال ترضي المحيطين به، مقابل تقديرهم له، أو الحصول على نفع مادي أو معنوي، فعندما تلبى حاجة الانتماء والاعتزاز بالذات، يصبح الفرد أكثر تقبلاً لذاته، وأكثر قدرة على الاندماج مع غيره، أما في حالة العكس، فإن ذلك هو السبب الأساسي لحالات عدم التوافق وسوء التكيف.

وهكذا فقد تناول ماسلو الإنتماء من خلال الدافعية أي أن الإنتماء هو الذي يدفع الأفراد للقيام بتصرفات وسلوكات معينة.

سادساً: نظرية اريك فروم للحاجات

صنف فروم الحاجات إلى خمس وهي على التوالي: الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التعالي والسمو، الحاجة إلى الإرتباط بالجذور، الحاجة إلى الهوية، الحاجة إلى إطار توجيهي (مرجعي). وقد تناول الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكداً على أهمية الحب، والمشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الانسانية الناجحة.

وبصفة عامة فإن الإنتماء حسب فروم هو حاجة أساسية وموضوعية، تتأثر بالبناء الاجتماعي والظروف المجتمعية التي يعيش فيها الفرد ولا تتحقق إلا من خلال كيان اجتماعي، يكون مصدر افتخار واعتزاز الفرد ويستمد منه قوته، ويشعر بأنه كيان أكبر وأقدر وأشمل، ويجد فيه معنى لوجوده وعالمه، ويحس فيه بالأمان والإطمئنان ويكن له الولاء مخلصاً وواعياً بمصالحه متميماً إليه¹.

سابعاً: نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية

تعتبر هذه النظرية أن الإنتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الإيجابي مع الآخرين، حيث يتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم².

¹ خضر ابراهيم لطيفة، دور التعليم في تعزيز الانتماء، مرجع سابق، ص 42.

² نفس المرجع، ص 45.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

أكد ليون فستنجر وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية التي لها أثر على الذات الانسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك أفراد الجماعة.

وتتلخص أهم أفكار هذه النظرية في ما يلي:

- الجماعة تجسد الانتماء من كونه فكرة مجردة إلى سلوك يمارس في الواقع.
- الانتماء لا يحدث إلا من خلال الاتصال بالآخرين للمقارنة بينهم، فحينما نتعامل مع الآخرين نقيم أفكارنا وآراءنا ومعتقداتنا الطبيعية والاجتماعية، أي أن تقييم الفرد لنفسه يكون من خلال مقارنتها مع الآخرين.
- الاندماج والتوحد في جماعة يتطلب الوحدة في اتجاهات وسلوك أعضائها.
- كلما ازداد أفراد الجماعة تماسكاً، زادت قدرتها على فرض معاييرها وقوانينها وتقاليدها على الأفراد فيزيد بذلك الانتماء للجماعة وتقبل أفرادها لمعاييرها ومبادئها.
- العوامل التي تساعد الأفراد على الإذعان لمعايير الجماعة هي: درجة تماسك أفراد الجماعة، درجة الاتفاق على المعايير ومدى وضوحها، طرق وأساليب الثواب والعقاب، تقدير الفرد لقدرة الجماعة على الحكم السليم، السمات الشخصية للفرد العضو، مكانة الفرد في الجماعة، التقدير والأمن، وجود علاقات تعاونية وجاذبية الجماعة لأفرادها، الروح المعنوية والعمل بروح الفريق¹.

ثامناً: النظرية الماركسية

تناولت الماركسية الانتماء من خلال الحرية، وقصرته على الإنسان الاجتماعي الذي يتحد مع الجماعة ويتلاحم مع ظروف معيشتها، وليس ذلك الذي ينعزل عنها وينسلخ منها، ولذا فإن " الماركسية تحدد بداية الإطار الذي من خلاله يبدأ الفرد في السعي لإشباع حاجاته، ثم نحو تحرير ذاته ثمائياً من الخضوع لضرورات الطبيعة والمجتمع، وتحقق الحرية في المرحلة التي يتحقق فيها إشباع الفرد لحاجاته إشباعاً كاملاً ، ولكل أفراد المجتمع² ."

¹ حلمي، منيرة أحمد ، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، القاهرة، الأنجلو مصرية، 1977 ، ص 20.

² حضر إبراهيم لطيفة: دور التعليم في تعزيز الانتماء، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وترى الماركسية أن في المجتمع الرأسمالي تعمل الطبقة البورجوازية على تزييف الوعي الاجتماعي الذي هو تزييف للانتماء، من خلال فرض أفكارها ووعيها وشعاراتها الزائفة، كما تسعى لاستغلال بقية المجتمع عن طريق ملكية وسائل الإنتاج واعتبار الإنسان كآلة تعمل ولا تفكر، تنتج ولا يحق لها استهلاك ما أنتجت فكانت نتيجة ذلك اغتراب الطبقة العاملة (البروليتاريا)¹.

من هنا اعتبرت هذه النظرية أن الانتماء يتحقق عندما يسعى الفرد لإشباع حاجاته من خلال تحرير ذاته هائيا من الخضوع للطبقة المسيطرة ويرفض استغلالها، كما اعتبرت الانتماء انتماءا طبقيًا، والانتماء الحقيقي يكون لطبقة الأغلبية وبالتالي فإن المنتمي الحقيقي هو الذي يكون على وعي بقضايا ومشكلات مجتمعه ويرى أن حريته في اتحاده وتلاحمه مع الجماعة وليس بانسلاخه عنها، بهدف التخلص من سيطرة واستغلال الطبقة البورجوازية والثورة عليها وتحقيق المجتمع اللاتبقي.

تاسعا: نظرية الوظيفية البنائية

تدرس هذه النظرية المجتمع كوحدة كلية، تتكون من عدة أجزاء مترابطة، متكاملة ومتوازنة بحيث أن أي تغير في جزء ما يؤدي إلى تغير في الأجزاء الأخرى. ويعد الفعل الاجتماعي جوهر الوظيفية وهو يتضمن عوامل بيولوجية، نفسية، اجتماعية وبيئية، تعبر عنه وحدة السلوك.

وقد تناولت الوظيفية البنائية موضوع الانتماء من هذه الزاوية، فما الانتماء بالنسبة لها إلا "حاجة يحركها دافع لإشباعها تتخذ في النهاية شكل سلوك ذا أبعاد نفسية، اجتماعية وبيئية، ويتأثر بالظروف المحيطة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية"².

والمنتمي الحقيقي هو الفرد الذي:

- له درجة عالية من التكيف والانسجام مع قيم المجتمع.
- يستجيب لنمط الثقافة والقيم والمعايير السائدة.
- يتخلى عن فرديته وأنايته في إشباع حاجاته ويسعى لإشباع حاجات المجتمع أولا.
- يقدم تنازلات ويستجيب للضغوطات التي يفرضها عليه المجتمع، باعتبارها التزاما خلقيا للصالح العام وللحفاظ على توازن المجتمع واستقراره.
- يكون قادرا على ضبط سلوكه ويتكيف مع الوضع القائم ويدعمه.

¹ حضر إبراهيم لطيفة: دور التعليم في تعزيز الانتماء، مرجع سابق، ص 50.

² محمد عارف، المجتمع بنظرة وظيفية، الطبعة الأولى، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 1982، ص 50.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وبناء على ذلك فإن هذه النظرية قد جعلت المجتمع ذا وجود حقيقي مستقل عن الفرد ويمارس ضغوطه عليه لضبط سلوكه بهدف بقائه واستمراره، مما يفسر اعترافها بالطبقية وتبريرها للاستغلال الرأسمالي للعامل. وفي حين أن الماركسية تربط الانتماء بحرية الفرد التي لن تحصل عليها إلا بالثورة ضد الطبقة المسيطرة والمستغلة، نجد أن الوظيفية ترفض الصراع الاجتماعي وعلى العكس تعترف بالقهر، فهي بذلك لا ترى أن تحقيق الانتماء يكون بتوفير عوامله ومؤشراته كالحب والصدقة والاتحاد، بل ترى وجوب فرضه عن طريق السيطرة والقهر الاجتماعي أو بعبارة أخرى، هي لا تعترف بواجب المجتمع نحو أفرادها ولكن بواجبهم هم نحوه بالطاعة والانصياع الكامل.

عاشرا: نظرية الإتجاه النقدي

يرى رايت ميلز " Wright Mills " أحد رواد الاتجاه النقدي أن المنتمي الحقيقي هو الذي يكون على وعي تام بأوضاع ومشكلات وقضايا مجتمعه، متجاوزا بذلك مشكلاته الخاصة إلى مشاكل مجتمعه وفي نفس الوقت يرفض استغلال الطبقة المسيطرة.

فعندما يتحقق لدى الأفراد وعي حقيقي بقضايا مجتمعاتهم الكبرى¹، ويجعلهم ذلك الوعي يتجاوزون حدود مشكلاتهم الخاصة، وعندما يصبح المجتمع خاليا من السيطرة والاستغلال، وتصبح ملكية وسائل الإنتاج جماعية لا فردية، ويصبح اتخاذ القرار جماعيا، هنا فقط يتحقق الانتماء. حيث أن الاهتمام بالقضايا العامة يخلق وعيا حقيقيا بالواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد، مما يجعله أكثر اهتماما وأشد إحساسا بالمسؤولية تجاه مجتمعه، ولكن بشرط أن يحصل النظام في مجتمعه على إشباع حاجاته الأساسية وعلى تحقيق ذاته التي اغتربت عنه في المجتمع التكنولوجي.

لقد اختلفت نظريات علم الاجتماع المعاصر في تطرقها لموضوع الانتماء فمنها من تناولته من زاوية الحرية واعتبرت أن علاقة الفرد بذاته تصبح حقيقية وموضوعية من خلال علاقته بالآخرين وحياته هي تأكيد للحياة الاجتماعية، وأخرى ربطته بالفعل الاجتماعي ورأت أنه يتأثر بالظروف المحيطة به ويتكيف معها بالضرورة إلا أنها تتفق جميعها على أن المنتمي الحقيقي هو الذي يكون على وعي بقضايا ومشاكل مجتمعه، ويبدى اهتمام أكبر بها على حساب مشاكله وقضايا الشخصية.

¹ محمد عارف، المجتمع بنظرة وظيفية، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المبحث الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي

إن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهما ويدخلان في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط، إن لم تكن هناك هزيمة الطرف الآخر، وبذلك يُرَجَّحُ كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين، من هذا المنطلق تأتي أهمية الانتماء التنظيمي والذي غالباً ما يشير إلى نفس المعنى ووجوده من شأنه الفصل في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به

إن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها¹.

يعتبر الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل. فالانتماء للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر، تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

تعددت تعريفات الانتماء التنظيمي واختلفت فيما بينها نذكر منها:

أولاً: تعريف الانتماء التنظيمي على أنه ارتباط بين الفرد والمنظمة

يشار إلى الانتماء التنظيمي بأنه : " يتضمن ارتباط العاملين بمنظمتهم"².

يرى **Hal Gregersen & Stewart black** أن الانتماء التنظيمي هو: " الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافر خارجية"³.

¹ عبيدالله بن عمر العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 16 العدد الأول، 2004، ص119.

² موسى سلامة اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسات سلسلة العلوم الانسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد السادس، عمان، 1994، ص 159-160.

³ Gregersen H & Stewart B , **Antecedents a parent company and a foreing operation**, Academy of management journal,1992, Vol 1, p70.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كما يرى "Fred Luthans" أن الانتماء التنظيمي هو: " ذلك الموقف الايجابي الحادث بفعل اخلاص العاملين لمنظمتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها"¹. كما عرف علي مختار اسماعيل الانتماء التنظيمي بأنه: " ايمان الفرد واعتقاده في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بالمنظمة التي يعمل بها ورغبته في البقاء للعمل في المنظمة وبذل أقصى جهد من أجل هذه المنظمة والرغبة في القضاء على التنظيم السيئ والتوصل إلى تكييف في المهام بأقصى كفاءة ممكنة"². كما يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة وحظي باهتمام كبير من المديرين والعلماء السلوكيين³.

ويعرفه بورتور وسميث أنه: "مدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه"⁴. كما يعرفه "Muthuveloo&Rose" على أنه: " تضامن العاملين وموافقتهم على تقديم جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن أيضا موافقة العاملين على قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في جميع أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوى"⁵. إن تعريف " Richard Mowday et al " من أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الأدبيات والدراسات السابقة فقد عرفوا الانتماء التنظيمي على أنه قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة⁶.

¹ ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للسياحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011، ص 109.

² علي مختار اسماعيل أبو شعيشع، إعادة هيكلة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية لعملية المراجعة والانتماء المهني بهدف زيادة كفاءة أداء مراجع الحسابات، العدد 1، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص 91-92.

³ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 75.

⁴ علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 270.

⁵ Muthuveloo Rajendran & Rose Raduan, **Typology of organizational commitment**, American journal of Applied Science, 2005, Vol 2, No 6, p 1080 .

⁶ أحمد عيسى سلمان، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2004، ص.78

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: تعريف الانتماء التنظيمي على أنه استثمار متبادل

ترى عايذة السيد خطاب أن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية¹. ويشمل الانتماء التنظيمي العناصر التالية²:

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- استغراقه في مهام ومشاكل المنظمة.
- استعداده للتضحية من أجل المنظمة.

ويرى **David et all** أن الانتماء التنظيمي هو: " العملية التي يستخدمها الفرد لكي يشعر بالارتباط بمنظمتها وبالتصرفات التي تضمن له البقاء ونتيجة لذلك يقوم الفرد بالمحافظة على كل شيء يراه ذو قيمة بالنسبة له مثل الوقت والمال الذي من الممكن أن يخسره نتيجة لتركه للمنظمة"³.

ثالثا: تعريف الانتماء التنظيمي من حيث القيم والمبادئ

يعرف الانتماء التنظيمي أنه: " تعهد والتزام مكتوب من جانب الأفراد تجاه المنظمة يظهر في شكل سلوك ايجابي يتوافق بل ويتفوق على القيم والمبادئ التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتمسك بالاستمرار في العمل مع المنظمة مع اعطاء أولوية لمصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ذاته"⁴.

يرى صالح عيسى الجمعان أن هذا التعريف للانتماء التنظيمي يحتوي على عنصر القيم والمبادئ والتي تلعب البيئة التنظيمية والمجتمع دورا هاما في تشكيلها وتكوينها ومن ثم التأثير على درجة قوة الانتماء التنظيمي لدى الأفراد، هذا بجانب أن هذا التعريف مبني على وجود نوع من التوازن بين القيم والأهداف التنظيمية وقيم وأهداف الفرد، حيث يؤدي هذا التوازن إلى وجود الانتماء التنظيمي لدى الأفراد.

¹ عايذة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 71.

² عايذة خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 145.

³ David Foate & al, **Employee commitment and Organizational policies**, Management decisions, Vol 43, 2005, p2.

⁴ صالح عيسى الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص 960.

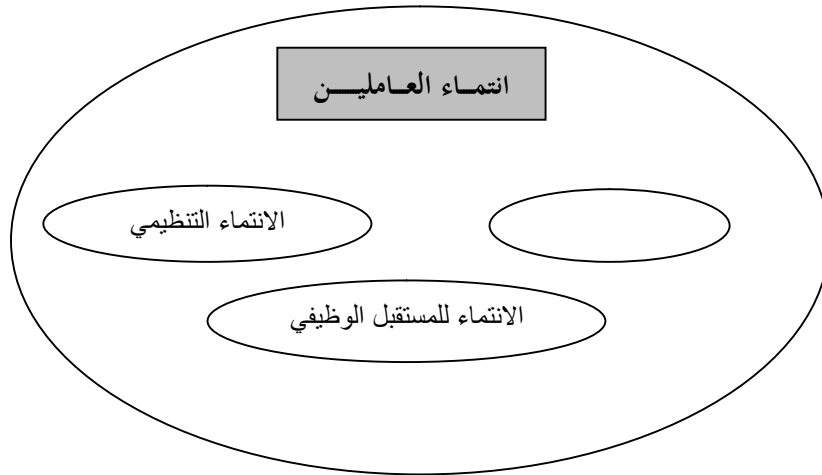
الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

رابعاً: تعريف الانتماء التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص للانتماء التنظيمي الخصائص التالية¹:

- الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- للانتماء التنظيمي تأثير على قرار الفرد بالبقاء أو ترك المنظمة.
- الانتماء التنظيمي متعدد الأبعاد (عاطفي، أدبي، استمراري).

ويذكر Muthuveloo&Rose في دراسة لهما أن الانتماء التنظيمي هو عبارة عن جزء من انتماء العاملين الذي بدوره يشمل الانتماء للعمل أو للوظيفة، والانتماء للمستقبل الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويوضح الشكل التالي تصنيفات انتماء العاملين:

الشكل (01/2): تصنيفات انتماء العاملين



المصدر: Muthuveloo Rajendran & Rose Raduan, **Typology of organizational commitment**, American journal of Applied Science, 2005, Vol 2, No 6, p 1081 .

وفرق Muthuveloo&Rose بين الانتماء للمستقبل الوظيفي والانتماء للعمل أو الوظيفة حيث أن الانتماء للمستقبل الوظيفي هو أن يكون الفرد أكثر انتماءاً للوظيفة التي يعمل بها داخل المنظمة وكذلك للمنظمة ذاتها، بينما يعني الانتماء للعمل هو الانتماء لمهام وواجبات العمل الذي يقوم به وتكون هذه المهام والواجبات هي محور اهتمام العامل ولا يكون انتماءه للمنظمة كمكان.

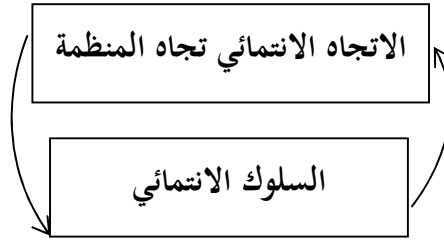
¹ سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلد 19، العدد 7، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1997 ص 26.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

خامسا: تعريف الانتماء التنظيمي طبقا للمداخل

يوجد مدخلان أساسيان لتعريف الانتماء التنظيمي وهما مدخل التبادل والذي ينظر إلى الانتماء التنظيمي على أنه ناتج من عمليات الدفع والمساهمة من المنظمة والأفراد، وبناء على هذا المدخل فإنه كلما كان هناك أفضلية أكبر من عملية التبادل كلما تزايد انتماء الفرد للمنظمة. أما المدخل الآخر سيكولوجي، ويضيف الانتماء كاتجاه أكثر ايجابية وحيوية نحو المنظمة وأهدافها، وليس مجرد البقاء بها¹. وهناك من فرق بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي، فالاتجاه الانتمائي يشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة، أما السلوك الانتمائي فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة والذي يجعل سلوكه مرتبطا بها². ويلاحظ وجود علاقة طردية بين الاتجاه والسلوك الانتمائي، فكلما ارتفع الاتجاه الانتمائي ارتفع معه السلوك الانتمائي والعكس صحيح. وهذا تزداد العلاقات النفسية بين الفرد والمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الانتماء التنظيمي. والشكل التالي يبين العلاقة بين الاتجاه والسلوك الانتمائي.

الشكل (02/2) : العلاقة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي



المصدر: عبد الوهاب ، عايدة خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1993، ص 79.

نستخلص مما سبق أن الانتماء التنظيمي يمثل رد فعل للفرد يظهر في نواحي عديدة هي³:

- ارتباط الفرد بالمنظمة.
- ارتباطه بأهداف المنظمة.
- الالتزام بالقيم الوظيفية.
- تقديم مصالح المنظمة على مصالحه.

¹ أحمد عرفه، سمية شلي، نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الفلسفات والتبعات لتحسين الجودة الانتاجية، سلسلة الادارة، جامعة تكساس بنيويورك 2004، ص 26.

² مغير خميس مغير الخليلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 79.

³ صالح عيسى أحمد الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، مرجع سابق، ص 95.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي

هناك عدة مصطلحات تتداخل في مفهومها مع الانتماء التنظيمي نذكر أهمها فيما يلي:

1. الالتزام التنظيمي:

هنا نفرق بين نوعين من الالتزام التنظيمي للعمال وهما الالتزام الوجداني (العاطفي) والالتزام المستمر، حيث أن الالتزام نحو المنظمة يتشكل بمرور الوقت لكون المرؤوس يقضي معظم وقته وحياته الوظيفية داخل المنظمة ومن ثم فإن تركه لهذه المنظمة سيكون مكلفا وهو ما يسمى بالالتزام المستمر أو الجبري، أما النوع الثاني من الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين هو الالتزام الوجداني أو العاطفي، حيث يلتزم الفرد تنظيميا ويبقى في المنظمة لأنه يرتبط بهذه المنظمة وبأهدافها ارتباطا وجدانيا¹.

يعد الالتزام التنظيمي بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي من جهة، والوجه الآخر له من جهة أخرى، كما يعتبر كل منهما عمل مؤسس ويعطي الهوية للمنظمة.

2. الرضا الوظيفي

هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به².

ويشير إلى المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة ايجابية، أي أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه. فهو إذا رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته.

يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة تغير حركي سريع يتأثر بتغير خلفيات وتجارب وخبرات الأفراد في وظائفهم وبتغير خصائصهم الذاتية، ومن ثم فهو يعد مقياسا أقل ثباتا حيث يعكس رد الفعل السريع لأبعاد معينة في المناخ التنظيمي.

يختلف مفهوم الانتماء التنظيمي تماما عن مفهوم الرضا الوظيفي، فالفرد قد يكون راض عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويود ممارسة نفس العمل الذي يمارسه في منظمة أخرى، والعكس فقد يحب الفرد الانضمام لمنظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي سوف يمارسه فيها.

الانتماء التنظيمي يعتبر نتيجة جزئية للرضا الوظيفي، كما يمثل سببا لمزيد من الرضا الوظيفي.

¹ عادل ريان محمد ريان، محددات الادراك الاداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الاداري بجامعة أسيوط، المجلد 7، العدد 3، مجلة العربية للعلوم الادارية، الكويت، 2000، ص 456.

² سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 175.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3. الولاء التنظيمي:

هو أكبر درجات الانتماء ويمكن أن نعرفه على أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما، والاندماج فيها، والتوحد معها. أما الولاء فيشمل فكرة أو قضية ما ويمكن أن يكون ولاء الفرد لجماعة لا ينتمي إليها.

- يركز الانتماء على العضوية في الجماعة بحيث يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، بينما يركز الولاء على الصلات والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية واستعدادا إراديا يتخذ العديد من الصور، منها الطاعة والالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة. ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.

- الانتماء يحتوي جزءا من الموضوع بالوجود المادي أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا، سواء كان الاحتواء نظريا أم عمليا¹.

وبصفة عامة فإن الولاء التنظيمي الذي يظهر في تقبل الأعضاء لقوانين وقيم ومعايير التنظيم وفي تفانيهم في الدفاع عن مصالح المنظمة، هو نتيجة الشعور القوي بالانتماء لذلك التنظيم، أي أن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى الولاء التنظيمي .

4. الاندماج:

يدل مفهوم الاندماج في علم اجتماع العمل على السيرورة التي من خلالها يمكن لجماعة اجتماعية مهما كانت أبعادها (من العائلة إلى الأمة)، أن تمتلك الفرد كي تضمن تماسك الجماعة. ونقول عن جماعة اجتماعية ما، أنها مندجة، إذا كان أعضاؤها يملكون وعي وعواطف موحدة ويتقاسمون نفس المعتقدات والمبادئ، وهم في تفاعل مستمر مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف يشعرون بأنها موحدة.

¹ عبد العزيز عبد المنعم عبده حسانين، تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، رسالة ماجستير معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989، ص 27-28.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

للاندماج أنواع منها: الاندماج الاجتماعي، الاندماج الثقافي والاندماج المهني¹. وتساهم عدة جهات في تحقيق الاندماج وهي: العمال في حد ذاتهم من خلال اتحادهم وتضامنهم في كل الحالات، الإدارة من خلال توفيرها لكل الظروف والشروط والوسائل التي تسمح للعامل بأداء مهامه باطمئنان ورضا وأيضاً طبيعة العمل في حد ذاته (صعب، خطير، سهل) ومدى رضاه عنه، أو استقرار العمل (مؤقت، دائم). هذا إضافة إلى أهمية العمل نفسه بالنسبة للعامل ومدى توافقه مؤهلاته وكفاءاته مع متطلبات منصب عمله. وعند دخول العامل إلى المنظمة فإن عليه احترام قواعدها وقيمها وهو عامل آخر للاندماج المهني.

المطلب الثاني: مكونات الانتماء التنظيمي، صورته ومراحل تطوره

إن عملية تكوين الانتماء التنظيمي عند الأفراد عملية معقدة وذات تأثيرات وأبعاد مختلفة ومتداخلة، وقد تعددت الآراء بشأن العناصر المكونة للانتماء التنظيمي تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها.

إن الفرد الذي يبدي انتماءً للتنظيم الذي يعمل به، تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع منظمته والعاملين بها، وهناك عناصر محددة لها دور في تكوين انتماء الفرد التنظيمي.

أولاً: مكونات الانتماء التنظيمي

1. من منظور العلاقة التبادلية:

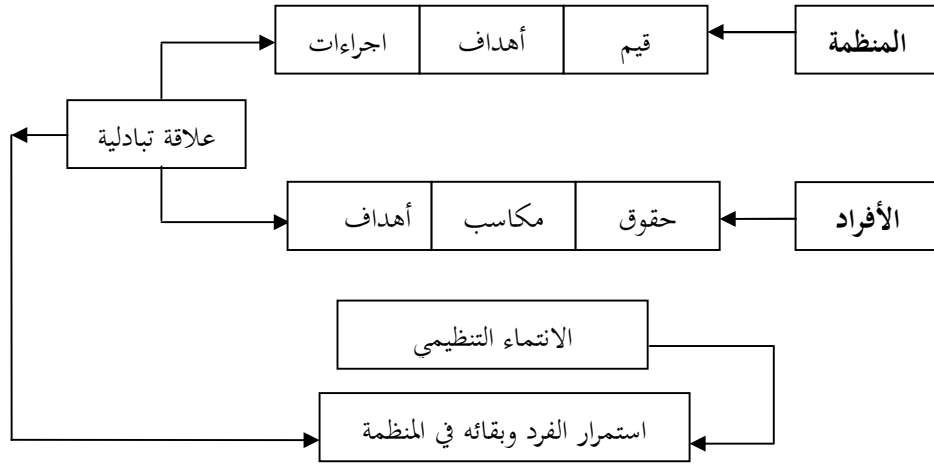
يتكون الانتماء التنظيمي من عناصر أساسية وهي:

- وجود علاقة تبادلية بين المنظمة والأفراد، متمثلة في العقد النفسي بين المنظمة والعاملين.
- وجود قيم وأهداف تنظيمية.
- منافع متبادلة بين المنظمة والأفراد تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة وحصول الفرد على حقوق ومكاسب.
- استمرار الفرد مع المنظمة وعدم تركه لها.

¹ Raymond Boudon, Philippe Bernard et autres : **Dictionnaire de sociologie**, Larousse, Paris, 1999, p 126.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

الشكل (03/2): عناصر الانتماء التنظيمي في ضوء منظور العلاقة التبادلية



المصدر: صالح عيسى أحمد الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس القاهرة، 2009، ص 99.

يتضح من هذا الشكل أن الانتماء التنظيمي يحتوي على مكونات خاصة بالمنظمة وهي القيم والأهداف والإجراءات التنظيمية، أما المكونات الخاصة بالأفراد فهي حقوق ومكاسب وأهداف، حيث تحدث علاقة تبادلية بينها تؤدي إلى توليد الانتماء التنظيمي والذي يظهر في صورة استمرار الفرد وبقائه في المنظمة.

2. من منظور الناحية النفسية والعاطفية أو السلوكية

يتكون الانتماء التنظيمي وفق هذا المنظور من العناصر التالية:

- الاندماج الذاتي للأفراد في المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية أو المكاسب التي يمكن تحقيقها نتيجة عملهم في المنظمة.
 - قبول الأفراد واقتناعهم بقيم وأهداف المنظمة، أي وجود توجه إيجابي للفرد تجاه المنظمة وأهدافها وليس مجرد البقاء فيها.
 - بذل المزيد من الجهد، أي الاستعداد لبذل الجهد الشخصي نيابة عن المنظمة.
 - الاخلاص للمنظمة والذي يتضح في المحافظة على الاستمرار في المنظمة بالرغم من توفر مغريات خارجية.
- مما سبق يتضح أن منظور الناحية النفسية والعاطفية ومكوناته يرتبط بعوامل خاصة بالفرد فقط، ومن ثم فإن قبول الفرد لذلك يترتب عليه درجة عالية من الانتماء التنظيمي لديه.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: صور الانتماء التنظيمي

لا يمكن النظر إلى الانتماء التنظيمي من خلال زاوية واحدة لأن الانتماء لا يأخذ صورة واحدة تصلح لأن تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها . كما أن هذه الصور ليست ثابتة بل متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المنظمة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمنظمة معينة. أما أهم أشكال وصور الانتماء التنظيمي فيمكن تحديدها بما يلي:

1. الانتماء كوسيلة لتحقيق هدف معين:

عموما يلجأ الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف معينة، وبناء على ذلك وضمن هذا الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

2. الانتماء كقيمة في حد ذاته:

تتجسد هذه الصورة في الانتماء التنظيمي عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

3. الانتماء كامتثال لما يتوقعه الآخرون:

الانتماء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين، خوفا من عقوبات معنوية في الغالب. وقد يظهر تأثير العوامل الدينية، أو السياسية، أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الانتماء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى.

عموما يجب القول أن صور وأشكال الانتماء قد تبدأ بالشكل الأول، وتتطور مع الزمن، وتقدم الانتماء ومراحل عمل المنظمة إلى أي صورة من الصور الأخرى. أو قد ترتد من الشكل الأول إلى حالة عدم الانتماء، بل المهاجمة والعداء في حالة حصول القطيعة بين المنظمة والفرد لأي سبب من الأسباب.

ثالثا: مراحل تطور الانتماء التنظيمي

إن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي¹:

1. مرحلة التجربة:

تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته . خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة

¹ أبن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، العدد 78، المجلد 21، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سبتمبر 1999، ص 61.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الانتماء، عدم وضوح الدور ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والانجاز:

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه الفترة، الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الانتماء للعمل والمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد انتمائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج¹.

ان اكتساب السلوك التنظيمي كسلوك ايجابي داخل المنظمة لا بد أن يمر بتلك المراحل السابقة الذكر ليرقى للدرجة المطلوبة في المنظمة.

وأشار آخرون إلى أن الانتماء التنظيمي يمر بالمراحل التالية²:

1. مرحلة الاذعان (الخضوع):

حيث يكون انتماء الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين وينتمي اليهم.

2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3. مرحلة التبنى:

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الانتماء نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

¹ محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 69.

² سعود محمد العتيبي وطلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، المجلد 19، العدد 7، مسقط، 1997، ص 11.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: أهمية الانتماء التنظيمي وأسباب اهتمام المنظمات به

أكد الكثير من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الانتماء التنظيمي عند العاملين اليابانيين¹.

أولاً: أهمية الانتماء التنظيمي

1. أهمية الانتماء التنظيمي في ضوء تأثيره على الأفراد بالمنظمة:

إن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى تحقيق ثلاثة عوامل هامة تؤدي إلى تفعيل أداء الأفراد بالمنظمة وهي²:

الهوية: وهي تعبر عن اعتقاد قوي من جانب الأفراد بقيم وأهداف المنظمة وقبول هذه الأهداف والقيم ومن ثم التوافق سلوكياً معها.

المشاركة: وتعبر عن الرغبة في بذل مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة.

الولاء: ويعبر عن نية أو رغبة قوية في البقاء بالمنظمة.

3. أهمية الانتماء التنظيمي في تحقيق الإذعان والتوافق والتبني والاستيعاب:

حيث تظهر هذه الأهمية في النواحي التالية³:

الإذعان:

ويقصد به الرابطة الجوهرية التي يتعهد الفرد بالحفاظ عليها لكي يحصل على مكافآت معينة فيكون ولاء الفرد مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على المزايا المختلفة التي يتوقعها.

التوافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة:

ويكون ولاء الفرد للمنظمة بسبب الرغبة في الانتماء للآخرين، وهو يشير إلى الرابطة المستندة إلى الرغبة في الانتماء والانتساب للمنظمة وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لأنه أصبح جزءاً من هذه المنظمة.

¹ آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي لدولة الكويت، المجلد 1، العدد 1، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1993 ص 110.

² Youcef Darwish, **Job Satisfaction as A Mediator of the Relationship Between role stressors and organizational commitment A study from an Arabic Cultural Perspective**, Journal of managerial Psychology V17, N4, P 250.

³ Anthony Chiedu Nawadei, **The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in A Multinational Organization**, University of Phoenix, Arizona ,USA, 2004, P 2.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

التبني والاستيعاب:

يكون ذلك نتيجة توافق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد، وهنا يعمل الفرد على تبني قيم وانجازات المنظمة كما لو كانت ملكا له.

4. أهمية الانتماء التنظيمي في ضوء تأثيره على تفاعلات الأفراد داخل المنظمة:

وتظهر هذه الأهمية في النواحي التالية¹:

- التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملائه من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، حيث أن الزمالة في العمل والعلاقات الاجتماعية التي يكوها الفرد مع زملاء العمل سواء داخل العمل أو خارجه فكلما زادت هذه العلاقات الاجتماعية زاد استثمار الفرد للوقت والجهد، مما يؤدي إلى وجود ارتباط نفسي بالمنظمة.

- تزايد خبرة الفرد في أداء العمل مع طول فترة وجوده في محيط العمل مما يساعد على اكتسابه للطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع زملاء العمل نتيجة لاستمراره في المنظمة وهو ما يؤدي اليه الانتماء التنظيمي. ونظرا لأهمية عنصر الخبرة في أداء الأفراد فهو يؤدي إلى خفض تكلفة أداء اجراءات العمل والانعكاس ايجابيا على تكلفة أنشطة المنظمة.

5. أهمية الانتماء التنظيمي في جوانب تهم المنظمة والموارد البشرية:

وتظهر هذه الأهمية في النواحي التالية²:

- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل في المنظمة وهو ما ينعكس ايجابا على أداء الأفراد وأداء المنظمة.
- التقليل من المصروفات الادارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مرشحين جدد ذوي مهارة عالية.
- عدم شعور الفرد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي أو الجماعي.
- إن أهمية الانتماء التنظيمي تنبع من كونه يساهم في تحسين أداء الفرد ايجابيا وتحقيق أهداف المنظمة من خلال التحسين.

¹ عادل ريان محمد ريان، محددات الادراك الاداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، مرجع سابق، ص 455-472.

² فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 108 .

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: أسباب اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي

هناك العديد من الأسباب لاهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي، نذكر من أهمها ما يلي¹:

1. أن العامل هو الأساس لوجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزها نحو العمل على بقاء المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
2. إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أساسا على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
3. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة، حيث ازدادت حاجة المنظمات اليوم خاصة في ظل التطور التكنولوجي واعتمادها على عنصر تكنولوجيا المعلومات في أدائها مهامها على هذا التطور.
4. تنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد حرصا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها وتحسين الأداء من خلال هذا السلوك الابداعي حيث يعد عنصر الابداع لدى المورد البشري من مكونات الميزة التنافسية لدى المنظمات.
5. إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والأداء حيث تنشُد المنظمات باستمرار تطوير وتحسين أدائها بشكل عام ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحسين أداء الأفراد وزيادة جهودهم.
6. على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد خام- آلات-معدات-رأس المال...الخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
7. إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
8. كلما زادت درجة انتماء العاملين للمنظمة ساعد ذلك على تقبل العاملين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها، إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
9. إن شعور الأفراد بالانتماء التنظيمي يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، مرجع سابق، ص 103.

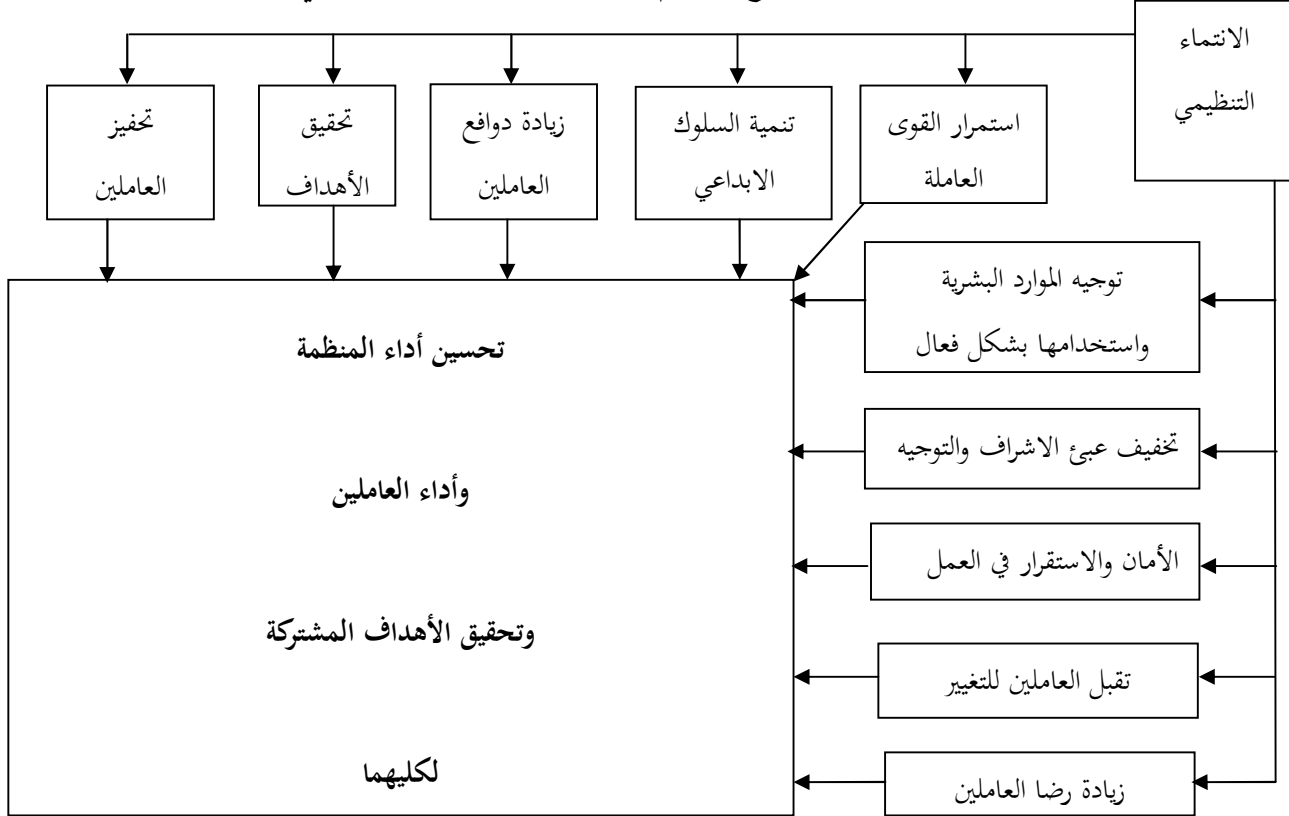
الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

10. أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها¹.

11. أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

12. أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل التالي:

الشكل (04/2): أسباب ودوافع اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي



المصدر: صالح عيسى أحمد الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة عين شمس، 2009، ص 105.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 316.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويمكن تفسير أسباب الاهتمام بالانتماء التنظيمي حسب هذا الشكل كما يلي:
استمرار القوى العاملة: كأحد أسباب الاهتمام بالانتماء التنظيمي لأنه يؤدي إلى تراكم خبرات الأفراد وتوفر عنصر الخبرة لدى الموارد البشرية في المنظمة.
تنمية السلوك الابداعي: لأنه يؤدي إلى توليد الابتكارات التي تمكن من تحسين أداء المنظمة ومواجهة المنافسة.

زيادة دوافع العاملين: لأن الدوافع الملائمة تؤدي إلى الأداء المتميز.
تحقيق الأهداف: الذي يعتمد بصفة أساسية على العنصر البشري.
تحفيز العاملين: لأن التحفيز السليم يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة الجهد المبذول.
الاستخدام الأمثل: للموارد البشرية- جهدا ومعارف وخبرات- لأنها أساس الأداء الجيد في المنظمات.
تخفيف عبئ الاشراف والتوجيه: لأن دور القيادات هام جدا في المنظمات وتخفيف هذا العبء عنهم سيؤدي إلى فعالية القيادات.

توفير الأمان والاستقرار في العمل: لأن عنصر الاستقرار من العوامل الدافعة إلى أداء الأفراد بصورة جيدة.
تقبل العاملين للتغيير: لأن هذا القبول يمكن المنظمة من إدخال التطوير والتحديث المناسب لتقدمها وازدهارها.

زيادة رضا العاملين: لأن الرضا الوظيفي هو أحد المؤثرات الهامة في زيادة إنتاجية العاملين.

المطلب الرابع: قياس الانتماء التنظيمي والسلوك الناجم عنه

أولا: قياس الانتماء التنظيمي

تقسم معايير قياس الانتماء التنظيمي إلى نوعين:

1. المعايير الموضوعية:

وهي قياس الانتماء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، كثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب... الخ. ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الانتماء الموجودة بالمنظمة¹.

2. المعايير الذاتية:

هي قياس الانتماء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة انتماءهم، وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الانتماء.

¹ محمد أحمد الوزاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 44.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويوجد معايير أخرى لقياس الانتماء التنظيمي ونذكر منها¹:

3. مقياس توشن:

وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الانتماء التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الانتماء المهني .

4. مقياس مارش و سافري:

حيث قدم مقياس للانتماء مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة ،وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الانتماء بقيم العمل وأخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

5. مقياس بورتر و زملائه

وقد أطلق عليه استبيان الانتماء التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الانتماء عند الأفراد بالمنظمة وستعين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

6. مقياس جورج وزملائه:

وهو محاولة لقياس الانتماء التنظيمي من خلال ستة فقرات.

إن تعدد المقاييس التي نقيس بها الانتماء التنظيمي تجعلنا أكثر دراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه المنظمة.

ثانيا: السلوك الناجم عن الانتماء التنظيمي

ينجم عن انتماء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة .ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي²:

1. شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية هو: " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية".

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الادارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص 189.

² زيد عبوي، التنظيم الاداري- مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 218.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للانتماء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية . إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

2. الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظمتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة . ويعنى التسرب الوظيفي " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها."

ولهذا التسرب نتائج عديدة هي¹:

- التكاليف المرتفعة:

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

- تعطيل الأداء:

يتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن كلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.

- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركوا العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند

¹ زيد عبوي، التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته-، مرجع سابق، ص 219.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء .بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف انتماء العاملين.

- انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.

- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:

فكثيراً من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين، لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

- الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الانتماء والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز. ويرون أن الفرد ذو الانتماء التنظيمي العالي (يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

المطلب الخامس: مزايا الانتماء التنظيمي

إن امتلاك المنظمة لأعضاء يتسمون بمستويات مرتفعة من الانتماء التنظيمي قد يكون له نتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل¹.

أولاً: على المستوى الفردي

1. النتائج الإيجابية:

إن المستويات المرتفعة من الانتماء التنظيمي وكما أظهرته العديد من الدراسات قد ترافقت مع العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد، كتعزيز مشاعر الانتماء، الأمان، الفعالية، وتكوين صورة إيجابية عن الذات. فقد اعتقد بشكل عام أن معظم الأفراد يرغبون في الحصول على المزيد من التوجيه والأمان في حياتهم والذي يمكن تحقيقه من خلال الارتباط بالمنظمات التي تتسم بالاستقرار، كذلك فإن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، مرجع سابق، ص 87-90.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه، والرضا الوظيفي للفرد يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيقها¹. من ناحية أخرى غالبا ما يقود الانتماء المرتفع لمكافآت تنظيمية أعظم، فالعاملون المتمون (وفقا لسياسات المكافأة التنظيمية) يجب أن يكافئوا بشكل أكبر بكثير من العاملين غير المتمين وذلك من أجل تحفيزهم على بذل جهد متزايد والاستمرار في عضويتهم، وتعزيز ولائهم للمنظمة. ومن ناحية أخرى فعلى الرغم من أن الانتماء بحد ذاته ربما يحد بشكل كبير من اجتذاب الأفراد بعيدا عن منظماتهم، إلا أن المنظمات غالبا ما تتنافس في الحصول على العاملين الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الانتماء تجاه منظماتهم الحالية الأمر الذي يتيح مزيدا من فرص العمل أمام هؤلاء العاملين.

2. النتائج السلبية:

إن المنافع التي يحصل عليها الأفراد من الانتماء للمنظمة قد لا تتحقق دون تكاليف مرافقة لها. فالأفراد ذوو الانتماء التنظيمي المرتفع ربما تنخفض فرصهم للتقدم بالمسار الوظيفي وذلك لأن التقدم في المسار الوظيفي في العديد من الوظائف يتحقق من خلال قابلية الحركة بين المنظمات، كذلك فإن النمو والتطور الذاتي ربما يتحقق عندما يغير الأفراد وظائفهم ويتولون تحديات عمل جديدة. ولا شك أن مدى تأثير الانتماء المرتفع على النمو والتقدم يعتمد إلى حد كبير على سياسة الترقية المتبعة في المنظمة ومدى إمكانية الحركة داخل المنظمة.

من ناحية أخرى قد تقود المستويات المرتفعة من الانتماء إلى ضغوط وتوتر في العائلة والعلاقات الاجتماعية. فالانتماء التنظيمي المرتفع قد يؤدي في بعض الحالات إلى استثمار الوقت والطاقة في المنظمة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى، فبالنسبة لبعض العاملين قد يحول الانتماء التنظيمي دون إمكانية إقامة علاقات اجتماعية وعائلية، في حين قد يؤدي بالنسبة لعاملين آخرين إلى تهديد الارتباطات العائلية والاجتماعية مع زيادة شدة استثمارهم في الأنشطة المتعلقة بالعمل. ولاشك بأن تهديد الانتماء للعلاقات خارج مكان العمل يكون أعظم كلما زاد اعتماد المنظمة على الفرد (كالأعمال التي تتطلب العمل بالليل والإجازات) وكلما اتسعت هذه العلاقات خارج مكان العمل. ولاشك بأن تلك الضغوط المتصارعة بين انتماء الفرد للمنظمة وشعوره بالالتزام تجاه أسرته ربما تشكل ضغوطا كبيرة على الفرد تنعكس سلبا عليه وعلى

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، مرجع سابق، ص 95.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المنظمة التي يعمل بها. يضاف إلى ذلك أن الأفراد الأكثر انتماء ربما يكونون أقل اهتماما حول تطوير معارفهم وقدراتهم والتي توفر لهم فرص العمل في الخارج إذا ما حدث تغير أو توقف في منظماتهم.

ثانيا: على مستوى الجماعة

1. النتائج الإيجابية:

إن الجماعات التي تضم أفرادا ذوي انتماء مرتفع غالبا ما تتسم باستقرار أكبر في العضوية وفاعلية أقوى مقارنة بتلك التي تضم أفرادا أقل انتماء، وذلك على اعتبار أن العاملين ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع أقل احتمالا بأن يتغيروا أو أن يغادروا المنظمة، كذلك فإن رغبتهم في أن يبذلوا جهدا أكبر في العمل ربما تؤدي لزيادة فاعلية مجموعة العمل. فقد وجد " Mowday et al " في 1974 بأن المستوى المتوسط لانتماء العاملين في فروع المصرف المنفصلة قد ارتبط بشدة بأداء تلك الفروع. وكلما زادت الاعتمادية في مهام المجموعة أدى الانتماء لمستويات مرتفعة من تماسك المجموعة، وذلك لأن هذه الاعتمادية غالبا ما ينتج عنها تفاعل واتهامك اجتماعي أكبر بين أعضاء الجماعة وكلاهما قد يسهم في تقوية تماسك الجماعة. يضاف إلى ذلك أن إيمان أعضاء الجماعة بأهداف وقيم المنظمة ربما يزود المجموعة بتوجه محدد وهدف عام تسعى لتحقيقه.

إن تأثيرات الانتماء على جماعة العمل قد تكون أكبر عندما ينتشر الانتماء على نحو واسع بين أعضاء الجماعة بدلا من تركزه في بضعة أفراد داخل الجماعة.

2. النتائج السلبية:

إن النتائج السلبية الممكنة لمجموعة العمل ذات المستويات المرتفعة من الانتماء تتمثل عادة بانخفاض في مستوى الإبداع والقدرة على التكيف، فقد أوضحت دراسة (Irving Janis, 1972) بأن المجموعات التي تضم أعضاء ذوي انتماء مرتفع للمنظمة ربما تكون أقل انفتاحا تجاه الأفكار والقيم الجديدة، يضاف إلى ذلك أن خاصية استقرار العضوية التي تتسم بها جماعة العمل المنتمة تمثل عائقا أمام الإبداع أيضا، ذلك أن المستويات المنخفضة لترك العمل بين مثل هذه الجماعات تتيح لهم فرصة أقل للاستفادة من المناهج والأفكار الجديدة التي تجلب للمجموعة بواسطة الأعضاء الجدد.

تجدر الإشارة إلى أن تأثير الانتماء المرتفع للجماعة على مستوى الإبداع وإمكانية التكيف فقد تتوسطه عوامل أخرى مثل الاتصال المتكرر لأعضاء المجموعة بأفراد من خارج المجموعة أو نمو المجموعة بانضمام أعضاء جدد لعضويتها وغيرها.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

من ناحية أخرى قد يكون هناك مستويات مرتفعة من الصراع داخل المجموعات التي لا يتشارك أعضائها الانتماء على نحو واسع، ذلك أن تركيز الانتماء التنظيمي المرتفع لدى فرد واحد أو بضعة أفراد ربما يتم النظر إليه كتهديد للجماعة وقد يتم عزل مثل هؤلاء الأفراد بواسطة باقي أعضاء الجماعة أو قد يتم إجراء محاولات للتأثير على معتقداتهم الأمر الذي ينعكس سلباً على المنظمة.

ثالثاً: على مستوى المنظمة

1. النتائج الإيجابية:

أوضحت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتسم بمستويات مرتفعة من الانتماء بين أعضائها هي المنظمات الأكثر فاعلية. هذه الفاعلية تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله الأعضاء سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال انخفاض مستويات التغيب والتأخر وترك العمل بين أعضاء المنظمة. يضاف إلى ذلك أن مثل هذه المنظمات ربما تكون أكثر جاذبية للأفراد من خارج المنظمة وذلك بسبب الصورة الإيجابية التي ينقلها الأعضاء لخارج المنظمة عن منظماتهم وهذا ربما يزيد من قدرة المنظمة على توظيف أفراد ذوي مستويات مرتفعة من المهارة.

2. النتائج السلبية:

كما هو الحال بالنسبة لجماعات العمل، قد تقود المستويات المرتفعة من الانتماء التنظيمي إلى مستويات منخفضة من الإبداع والتكيف في المنظمات. وذلك لأن الأعضاء الأكثر انتماء هم أقل احتمالاً بأن يعترضوا على السياسات أو أن يعترفوا بالفرص الاستراتيجية التي تتضمن التخلي عن الممارسات السابقة. هذه المشكلة يمكن أن تكون واضحة خصوصاً عندما تتسم الوظائف التنفيذية في المنظمة بمستويات مرتفعة من الانتماء.

إن وصف **John Delorean** لخبرته كسلطة تنفيذية في منظمة جنرال موتور على سبيل المثال، تقترح بأن المستويات المرتفعة من الانتماء عند قمة المنظمة ربما تخنق الإبداع وتقود في النهاية لقرارات ذات نتائج مأساوية، مثال ذلك الفشل في تصحيح عيوب الأمان في تصميم السيارات بتلك المنظمة.

المبحث الثالث: دراسات عن الانتماء التنظيمي

إن علم السلوك الانساني بصفة عامة والتنظيمي بصفة خاصة، يحاول أن يقدم اطارا لكيفية تفسير وتحليل الانتماء التنظيمي، الذي أصبح يمثل تحديا لإدارة المنظمات، وذلك بغرض خلقه والمحافظة عليه وتنميته مستقبلا، مما يتطلب فهم هذا السلوك ومعرفة العوامل المؤثرة عليه من خلال الدراسات والنماذج المفسرة له.

المطلب الأول: مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها ميدان العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية:

1. مداخل سلوكية:

تتألف المداخل السلوكية من إسهامات كل من علماء السلوك، وعلماء النفس الاجتماعي، ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية، والنفسية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله.

وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين بداخله وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه، أو التوجه نحو المنظمة¹.

2. مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي، من اسهامات نظرة التبادل عند كل من جورج هومانز "Homans"، هيربرت سيمون "Herbert Simon"، وبيتر بلاو Peter Blau، ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة مورتيمر وبيكر "Mortimer & Baker" وغيرهم. وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء، والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم².

123.

التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة

1

2 علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، العدد 16، مجلة حولية لكلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، 1993، ص 256.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3. مدخل الانتماء (التنظيمات المتعاظمة):

تقوم مداخل الانتماء (التنظيمات المتعاظمة) على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه، يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية خارجه¹.

4. المداخل البنائية المحدثة:

وأهم روادها :كانتر(1977) ، مورقان (1983) وفردينايزر 1985 لقد انطلق علماء البنائية المحدثة في دراستهم لموضوع الانتماء التنظيمي من خلال وضع فرضيتين أساسيتين، اعتبروا من خلالهما أن الانتماء التنظيمي هو الميكانيزم الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي.

فالفرضية الأولى تشير إلى وجود علاقة قوية بين الانتماء التنظيمي وبناءات الفرصة وأن هذه الأخيرة لها دور حيوي في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد . كيف ذلك؟

إن الأفراد داخل التنظيم لهم أسلوبهم في كسب الخبرة، وهو يعتمد على:

- فترة ممارستهم العمل.
- المكاسب التي تحصلوا عليها بفضل عملهم في التنظيم.
- المتغيرات الديمغرافية كالسن والنوع.
- مستوى المهارات المكتسبة وطموحات الفرد.
- فعندما تتفاعل هذه المتغيرات مع متغيرات بناءات الفرصة والتي تتمثل في:
- فرص الترفيع الوظيفي.
- فرص الاختيار المتاحة أمام الفرد.
- الاستقلالية في العمل.
- السلطة المخولة للفرد من قبل التنظيم.
- المكاسب التي يحققها التنظيم لأفراده.
- الهيبة، القوة والامتيازات.

يكون لهذا التفاعل أثر كبير على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، فتوفير فرصة للترقية أمام عامل يكتسب مهارات عالية وله طموح كبير قي الانتقال إلى منصب أعلى، يجعل سلوكه متجها لخدمة مصالح التنظيم كما

¹ علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مرجع سابق، ص 257.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

أن تقديم الاحترام للأكبر سنا- كما يسود في التنظيمات اليابانية - يجعل الفرد يقدر ذاته ويشعر بالأمن والاطمئنان، وكل هذه العوامل تقوي من انتماء الفرد للتنظيم. وبالتالي فإن الإلتزام له ارتباط قوي ببناءات الفرصة.

وأما الفرضية الثانية فترى إمكانية فهم سلوك الأفراد داخل التنظيم من خلال عمليات التكيف، حيث أنه كلما كان الفرد أكثر تكيفا في التنظيم كلما ازدادت فرصه في الترفيع الوظيفي؛ وفي نفس الوقت كلما أتاحت له بناءات الفرصة حراكا وظيفيا رأسيا فإن ذلك يؤدي إلى تكيفه أكثر، فتتحقق لديه بذلك درجة عالية من الانتماء للمنظمة.

وقد أشارت دراسة ميدانية قامت بها عالمة الاجتماع روزايث كانتر " إلى أن الإلتزام التنظيمي يختلف من مستوى إلى آخر حسب بناءات الفرصة والقوة، وأن فئة المديرين هي الأكثر انتماء لما تتمتع به من قوة وسلطة وفرص اختيار ومكاسب مادية متنوعة¹.

وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المدخل في الاستفادة من المدخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد، والرضا عن العمل لجماعات العمل، وأخلاقياتها.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي

يوجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي سواء ما يتعلق بموضوعها أو بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من هذا كله، لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الانتماء التنظيمي، ومن هنا تأتي أهمية ايضاح النماذج المختلفة لظاهرة الانتماء التنظيمي حسب تطورها تاريخيا على النحو التالي:

أولا: نموذج Amitai Etzioni

تعتبر كتابات اميتاي اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة. وهذا الانتماء الذي يسميه أحيانا بالانتماء أو الإلتزام يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة وهي²:

1. الانتماء المعنوي (الأخلاقي):

وهو يمثل الانتماء الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، مما يجعله يمثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير.

¹ علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، مرجع سابق، ص 258-259.

² Drucker, P. F., **The new society of organizations**, Harvard Business Review, Sept.-October 1992, p 100.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الافئدة والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي.

2. الانتماء القائم على حساب المزايا المتبادلة (الآلي):

وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذلك فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3. الانتماء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها. ويرى اتزيزني أن الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في النهاية فعالية التنظيم وكفاءته، وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة¹.

ثانيا: نموذج Richard Steers

يرى **Steers** أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات لتكون لدى الفرد ميلا للانتماء بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها².

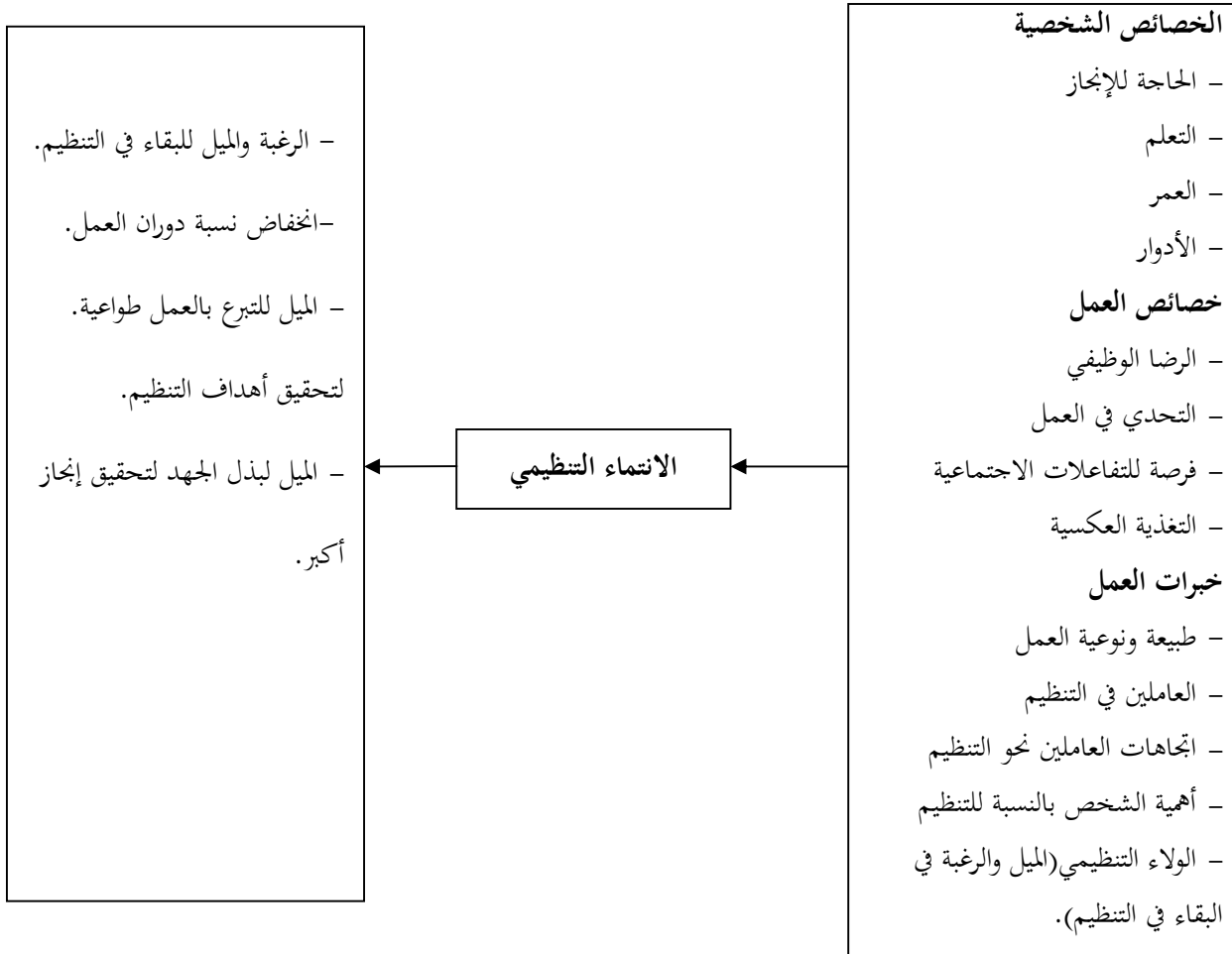
¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار قطر بن الفجاءة، قطر، 1986، ص 233.

² Steers R. M., **Antecedents and outcomes of organizational commitment**, Administrative science quarterly , 22, 1977, P 173-177.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً العوامل والسلوك في مجموعات على النحو التالي:

الشكل (05/2): مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي عند ستيرز



المصدر: انتصار محمد طه سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 42.

ثالثا: نموذج Gerald Salancik و Barry Staw

وقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين من الانتماء هما:

1. الانتماء الموقفي:

وهذا النوع يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانتماء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

2. الانتماء السلوكي:

وهذا النوع من الانتماء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرته على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته وتوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبيكر **Haward Becker 1960** حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذ هم أقلعوا عن هذا السلوك، لكن هذه التفرقة بين النوعين من الانتماء الموقفي أو السلوكي لا يعني تمييز أي منهما عن الآخر في تفسير الانتماء فكل منهما يؤثر على الآخر.

رابعا: نموذج سيتفنز وزملاؤه

وقد قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين¹:

1. الاتجاه التبادلي :

وينظر هذا الاتجاه لمخرجات الانتماء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد

¹ Mathieu, J. E.& Zagac D, a review and metanalysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment Psychological Bulletin , 108, 1990, p-p 171-182

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية. وتوجد قيود على الاتجاه التبادلي تتمثل في:

- هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها فإذا توافرت له مزايا أفضل في منظمة ما فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود الفرد بمعلومات عن نزعة الفرد وتوجهاته بشأن إمكانية ترك المنظمة أو الاستمرار فيها، ولكنه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص الدعم التجريبي بخصوص مخرجات الانتماء داخل المنظمة.
كما يسمي علماء الاجتماع - ريتشارد هال، دوجن، كيدرون ولاولر- هذا النوع من الانتماء بالانتماء المحسوب¹، باعتبار أن بقاء الفرد بالتنظيم قائم على أن هذا الأخير يوفر له مكاسب لا توفرها له منظمات أخرى.

2. الاتجاه النفسي:

ويعتمد هذه الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميث حيث أن الانتماء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر وهي: قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها، بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم²، ويعتبر هذا الاتجاه أن الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطاً زائداً وتوجهاً إيجابياً وجهداً متميزاً يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعاداً أكثر شمولية.

خامساً: نموذج Rosabeth Kanter

وترى أن هناك ثلاثة أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها هذه الأنواع الثلاثة هي:

1. الانتماء المستديم (المستمر):

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1994، ص 264.

² نفس المرجع، ص 271.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. الانتماء التلاحي (التماسك):

يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتمّ تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

3. الانتماء الرقابي (التحكم):

ينشأ هذا الانتماء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبأسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم. وترى كانتر أن هذه الأنواع الثلاثة من الانتماء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد.

سادسا: نموذج Jon Mayer و Natalie Allen

ويعرف بالنموذج ثلاثي الأبعاد للانتماء، ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي حيث يميز بين ثلاث أبعاد للانتماء على النحو التالي:

1. الانتماء المعنوي (العاطفي/الرغبة في البقاء):

ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وأهمّاه فيها وارتباطه شعوريا بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. إن الانتماء العاطفي يشير إلى قوة تطابق والتصاق الفرد مع منظّمته، وفيه يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه¹.

ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمّية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الانتماء بدرجة احساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو.

¹ سالي سيد علي محمود، تأثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية، دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترو، ، المجلد 2، العدد 3، المجلد العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، جويلية 2011، ص 480.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

توصلت الدراسات الى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الانتماء العاطفي، من أهم هذه العوامل¹ :

أ- شعور الفرد بالمكانة الاجتماعية للمنظمة:

حيث تزداد درجة الانتماء الوجداني للفرد نحو المنظمة التي يعتقد بأنها تحظى بانطباعات جيدة أو بمكانة اجتماعية مميزة لدى المحيطين به.

ب- مدى مشاركة الفرد في القرارات المتصلة بالمنظمة :

حيث تزداد درجة الانتماء الوجداني عند مشاركة الفرد في القرارات المتصلة بالمنظمة.

ت- مدى إدراك الفرد لغموض أو عدم وضوح الدور المطلوب منه في المنظمة:

حيث أنه إذا ما أحس الفرد بأنه غير قادر على تحديد ما هو متوقع عمله، فإن قراره بالإنتاج أو بذل الجهد يتأثر تأثيراً عكسياً، ومن ثم فهو يعمل على تقليل مستوى الانتماء الوجداني لدى الفرد.

ث- درجة الاندماج التي يستشعرها الفرد مع وظيفته : ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه متغير يعكس الدرجة التي يتأثر بها احترام الفرد لذاته بنتيجة أدائه في وظيفته، وهناك ارتباط ايجابي بين شعور الفرد بالاندماج الوظيفي وبين مستوى انتماءه الوجداني.

2. الانتماء الاستمراري (الحاجة للبقاء):

يشير الانتماء الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له الكثير. أي تقدير الفرد للمزايا الوظيفية (الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي والخدمات الصحية) التي قد يفقدها عند تركه منظمته الحالية وانتقاله إلى منظمة أخرى²، وينطوي هذا الانتماء على بعدين هما: التضحية الشخصية ونقص البدائل، ويكون الجهد الذي يبذله محدوداً وبالقدر الذي يضمن الاستمرار في المنظمة.

ويرى العاملون أيضاً أنه في حال تركهم للمنظمة الحالية سوف يفقدون زملائهم في العمل لذا يفضلون البقاء في عملهم الحالي، بالإضافة إلى أن النقص في فرص العمل الخارجية سيزيد من انتمائهم المستمر³.

¹ مغير خميس مغير الخليلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، مرجع سابق، ص 113.

² سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007، ص 60

³ ماري ثابت ماركو، محددات الانتماء التنظيمي، بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثالث، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو 2011، ص 380.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

توصلت الدراسات إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الانتماء الاستمراري، من أهم هذه العوامل :

أ- الخبرة أو الأقدمية في الوظيفة:

حيث أن هناك ارتباط إيجابي بين الخبرة الوظيفية والانتماء الاستمراري حيث أن زيادة سنوات خبرة الفرد في المنظمة عادة ما يرتبط أساساً بتراكم مجموعة من المزايا التي تجعل البقاء في المنظمة أمراً محبباً.

ب- مزايا البقاء أو الاستمرارية في المنظمة:

حيث أن المزايا التي يحققها أو يحققها الفرد من بقاءه في المنظمة، والتي سيتم فقدانها في حالة تركه المنظمة قد تؤثر سلباً على الرغبة المدركة لديه في ترك المنظمة والعمل في منظمة أخرى.

ت- العمر: حيث هناك ارتباط إيجابي بين العمر وبين الانتماء الاستمراري، حيث من المتوقع أن تزايد العمر يؤدي إلى انقاص ادراك الفرد بوجود بدائل وظيفية مقبولة وإنقاص السهولة المدركة للانتقال من المنظمة، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام البقائي لديه.

ث- المستوى التعليمي للفرد:

حيث هناك علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى انتمائه البقائي، حيث أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى يدركون أن هناك فرص بديلة أكبر للتوظيف مقارنة بزملائهم ذوي المستويات التعليمية الأقل، أي أن المستوى التعليمي يقوي ادراك الفرد بسهولة الانتقال من المنظمة.

3. الانتماء المعياري (الأدبي/ الطبيعي): (البقاء واجب)

إن هذا النوع من الانتماء يعكس احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

المصدر الأول: القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية¹.

المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

وقد يكون سببه كذلك ضغوط الآخرين فالأفراد الذين يقوى لديهم الانتماء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذا فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

¹ محمد الشوادني، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، ، المجلد 24، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 2002، ص 266.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تجدر الإشارة إلى أن النموذج الذي قدمه **Mayer Allen** يعتبر أفضل المساهمات التي قدمت في أدب الانتماء التنظيمي حتى الآن. ولذلك اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على هذا النموذج في دراسة الانتماء التنظيمي.

سابعاً: نموذج الثقافة التنظيمية

وهو من أحدث النماذج في دراسة وتفسير الانتماء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة، والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى، تعد من المحددات الأساسية للانتماء التنظيمي.

الانتماء التنظيمي من وجهة نظر اتجاه الثقافة التنظيمية يعد أسلوباً فعالاً لتحقيق الضبط في المنظمة باعتبار أن الانتماء يتضمن توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية.

وعليه فإن الانتماء التنظيمي للمنظمة يعد عملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام، إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا تطلب الموقف ذلك.

وعليه فإن الانتماء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب ولجوء الموظفين لاستغلال فرص الأجازات لترك المنظمة.

وبذلك فإن هذا النموذج ركز على جانب نتائج الانتماء التنظيمي وينتقد لأنه لم يشرح بوضوح أسباب هذا الانتماء والعوامل التي تقود إليه.

المطلب الثالث: محددات الانتماء التنظيمي

إن المحددات الأساسية المؤثرة على الانتماء التنظيمي طبقاً لما جاء في نموذج ألين وماير هي :

أولاً: محددات الانتماء العاطفي

يبني الانتماء العاطفي على نظرية المصالح المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث تضع المنظمة القوانين الداخلية والضوابط المحددة لسير عمل موظفيها. وتعتمد المنظمة كلياً على هؤلاء الموظفين لتحقيق أهدافها وتضع نظم المكافآت والعقاب في مقابل مساهمات موظفيها في تحقيق تلك الأهداف. ويرتبط الموظفون بالمنظمة مقابل الحصول على تلك المكافآت وتجنب العقاب والمسائلة.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وهناك أربعة عشر عاملا يؤثر على مستوى الانتماء العاطفي وقد تم تقسيمها في مجموعتين هما:

أ- مجموعة العوامل التي تؤثر تأثيرا سلبيا على الانتماء العاطفي وهي: روتينية العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضغوط العمل، نقص الموارد والإمكانيات، ومخاطر العمل.

ب- مجموعة العوامل التي تؤثر تأثيرا إيجابيا وهي: الاستقلال الوظيفي، الاشراف المدعم للسلوك، جماعة العمل، العدالة، فرص الترقى، الأمن الوظيفي، المكافآت، الشرعية.

كما أن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة لها تأثير على انتماء الموظفين العاطفي، حيث أن الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة قد تقلل من الانتماء العاطفي، وكذلك فإن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع تؤثر إيجابيا أو سلبيا على درجة الانتماء العاطفي للفرد، ففي الحالات التي تشجع فيها القيم الاجتماعية على ضرورة الارتباط بمكان العمل سوف تزداد درجة الانتماء العاطفي، في حين إذا كانت القيم السائدة هي التنقل والرغبة في البحث عن أماكن جديدة سوف تقل درجة الانتماء العاطفي.

ثانيا: محددات الانتماء الاستمراري

يرى كل من ماير وألين أن كل ما يؤدي إلى زيادة التكاليف المترتبة على ترك العامل لعمله يؤدي إلى زيادة الانتماء الاستمراري، ويتمثل هذا العنصر في حجم الاستثمار والنمو الوظيفي للفرد¹.

وقد اقترح كل من **James L. Price and Charles W. Mueller**²، تسعة متغيرات كمحددات للانتماء الاستمراري هي: الاستثمار الذاتي، التدريب، التدعيم الاجتماعي، الاشراف، جماعة العمل، الزوج أو الزوجة، والوالدين، الأصدقاء، وفرص العمل المتاحة.

ويفسر كل من ماير وألين الاستثمار الذاتي بأنه كمية الموارد المتاحة للفرد مثل الجهد، الوقت والطاقة التي يبذلها الموظف داخل المنظمة للنهوض بها ويمكن تفسير ذلك في النقاط التالية من حيث أن:

- بذل الجهد والطاقة سوف يزيد الانتماء الاستمراري، لأن ترك المنظمة سوف ينتج عنه ضياع للجهد المبذول، وبالتالي ضياع الموارد التي استثمرت بالمنظمة.

- الخسائر الناجمة من عدم امكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل.

- الخسائر النفسية التي تنتج عن ترك العمل إذا ما انتقل الموظف لمنظمة أخرى، ربما دمر ذلك العلاقات الاجتماعية القائمة وزاد التكلفة النفسية لاكتساب أصدقاء جدد وتكلفة التعلم ليتواكب مع ما يتفق مع العمل الجديد.

¹ Jon P.Mayer&Natalie J.allen, **A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, Volume 1, N1, 1991, P64.

² مغير خميس مغير الخليلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كما يمكن أن تتحدد درجة الانتماء الاستمراري التي يمكن أن يظهرها الموظف في ضوء عنصرين أساسيين هما:

- **الوظيفة ذاتها:** فالعاملين الذين يشغلون وظائف متميزة داخل التنظيم يميلون للبقاء للعمل في المنظمة ويترتب عن ذلك أيضا أنه كلما زادت الفترة التي يقضيها الفرد داخل المنظمة كلما زادت رغبته للاستمرار فيها.

- **فرص الترقى داخل المنظمة:** تكمن العلاقة بين فرص الترقى والانتماء الاستمراري من خلال المكاسب الوظيفية، حيث أن انتماء الفرد ينمي خلال حياته الوظيفية الاستثمارات التراكمية التي يقوم بها الموظف خلال حياته العملية، ومن هذه الاستثمارات نظام التأمينات والمعاشات، ومكافآت نهاية الخدمة ويختلف تأثير تلك الاستثمارات على الانتماء الاستمراري للفرد حسب امكانية نقلها من منظمة إلى أخرى، ففي الحالات التي يمكن فيها نقل أو تحويل الاستثمارات من منظمة إلى أخرى يكون أثر تلك الاستثمارات على الانتماء الاستمراري محدود. أما في الحالات التي لا يمكن نقل أو تحويل تلك الاستثمارات من منظمة إلى أخرى يكون ميل الفرد للاستثمار داخل نفس المنظمة مرتفعا.

ثالثا: محددات الانتماء الأدبي

تؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي على الانتماء الأدبي. ويوجد جانبين للانتماء الأدبي هما: **الجانب الأول:** وهو ارتباط الانتماء الأدبي بالمعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة من المجتمع والبيئة الثقافية وذلك قبل دخول المنظمة، كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة.

الجانب الثاني: فهو بمثابة التشغيل وهو (المعامله بالمثل) وطبقا لهذا المبدأ فإن الانتماء الأدبي سيزيد باستلام المكافآت من المنظمة وليس من المحتمل أن تبث كل المكافآت روح الانتماء، ومن أنواع المكافآت:

- المكافآت التنظيمية مثل: العدالة وزيادة الأمن الوظيفي.
 - المكافآت الاجتماعية مثل: جماعية العمل وأسلوب الاشراف وتقديم المنظمة.
- كل هذه المكافآت تعطى للموظف لتسهيل مهمة الأداء، وعلى الرغم من أن هذه المكافآت قد لا تتوافر بالشكل المطلوب ولكنها من المتوقع أن تؤثر على الانتماء الأدبي.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

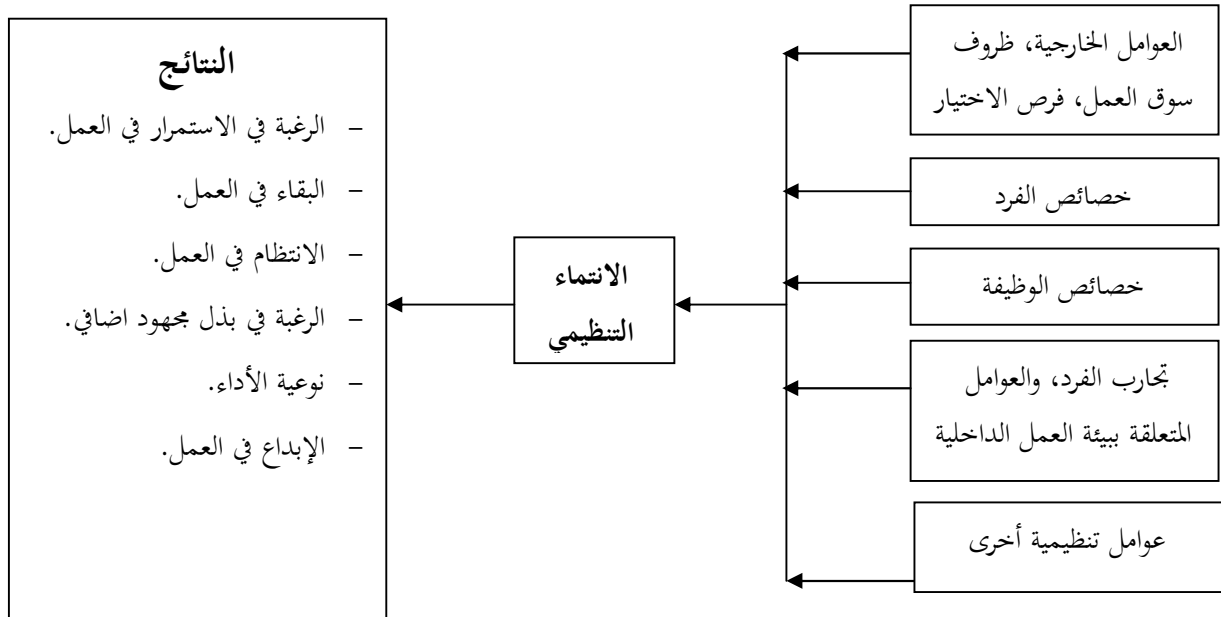
المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من أثر على فعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الانتماء في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد ذوي الانتماء العالي مصدر قوة لمنظماتهم، فهم يساعدون في بقائها و تميزها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى وهي كما في الشكل التالي:

الشكل (06/2): العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي



المصدر: عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص 147.

ويمكن شرح العوامل المذكورة في الشكل السابق كما يلي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تؤثر البيئة الخارجية من حيث توافر فرص في سوق العمل، ومدى الوضوح في النظم المتبعة في الاختيار والتعيين، ومدى قدرة الشخص في اختيار الوظيفة التي تتناسب مع ميوله وقدراته، مما يؤدي إلى ارتفاع الانتماء التنظيمي لدى الأفراد. وإذا كانت الفرص في سوق العمل منخفضة وكانت قدرة الأفراد على التنقل

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

من وظيفة إلى أخرى تكاد تكون معدومة، فإن الأفراد قد يقبلون بوظائف لا تتناسب مع قدراتهم وميولهم وذلك قد يكون تحت ضغوط الحاجة الماسة للعمل، من المحتمل أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي لديهم¹.

ثانياً: خصائص الفرد

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

1. السن وطول مدة الخدمة :

كلما تقدم الفرد في السن، وطالت مدة خدمته، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي². فعندما يصبح الفرد أكبر سناً ويبقى في المنظمة لفترة أطول فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامه تميل للانخفاض واستثماراته في المنظمة تميل للزيادة وهذا يؤدي بدوره لتعزيز انتماء الفرد لمنظمتها.

2. مستوى التعليم:

قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً بالانتماء التنظيمي، فالعاملين ذوي المستوى التعليمي المرتفع قد يكون لديهم توقعات مرتفعة لا تستطيع منظماتهم تقبلها، وبالتالي ونظراً لوفرة فرص العمل المتاحة أمامهم في معظم الأحيان فإن مثل هؤلاء الأفراد غالباً ما يكونون أكثر انتماءً لمهنتهم من انتمائهم لمنظمتهم. وفي المقابل هناك بعض الدراسات أظهرت وجود علاقة طردية بينهما³.

3. الجنس:

تبين من بعض الأبحاث أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء، فقد اقترحت هذه الأبحاث بأن الاختلافات الجنسية في الانتماء، إن وجدت، فهي لا ترجع للجنس ذاته وإنما ترجع إلى الأعمال المختلفة التي يميل الرجال والنساء للقيام بها، وعلى ذلك وجدوا أن الاختلافات الجنسية في الانتماء تتوقف على مدى تأثير خصائص هذه الأعمال على الانتماء التنظيمي. بينما تبين من أبحاث أخرى أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، وقد تكون هذه النتيجة أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام وخاصة التقليدية منها والتي تعمل بها النساء⁴.

¹ علي محمد عبد الوهاب، وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص 89.

² عبد الرحيم علي القطان، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوعية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، العدد 2، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص 25.

³ آدم غازي العتيبي، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، العدد 69، المجلد 30، مجلة الإدارة العامة، 1990، ص 53.

⁴ عائدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 243.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كما تشير بعض الدراسات أن الانتماء التنظيمي للمرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية¹.

4. دوافع وقيم الأفراد:

كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

ثالثاً: خصائص الوظيفة

تؤثر الخصائص الوظيفية على الانتماء التنظيمي من حيث وضوح الدور، وضوح الهدف، صعوبة الوصول للهدف، وعي الإدارة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية اختيار زملاء العمل، الشعور بالأهمية، التغذية المرتدة كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر بالسلب أو بالإيجاب.

رابعاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

هناك العديد من العوامل الداخلية في بيئة المنظمة لها تأثير على الانتماء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. تجارب الفرد:

إن التجارب التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في تحديد درجة الانتماء التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وتجارب وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف محدودة، يعمل كل منهم على تحقيقها، فقرار الأفراد الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات واشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، كذلك فإن مساهمة المنظمة بفعالية لتحقيق ذلك يزيد من درجة الانتماء التنظيمي للفرد، وعلى العكس من ذلك فإن فشل المنظمة في إيجاد الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المسار يؤثر سلباً على انتماء الفرد للمنظمة².

2. الأجور:

كلما كانت الأجور عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ومقبولة من جانب الأفراد، ازداد شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الانتماء التنظيمي.

¹ فاروق عبده فليح و محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 287.

² مروى إبراهيم عبد القادر، أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2007، ص 98.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3. جماعة العمل (الزملاء في العمل):

كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي يزيد مستوى الانتماء التنظيمي.

4. الإشراف والقيادة (الرئيس المباشر):

تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيدان من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

خامسا :عوامل تنظيمية أخرى (خاصة بالهيكل التنظيمي)

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، من حيث التسلسل الهرمي وخطوات الاتصال ما بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومعرفة الأفراد للمهام والواجبات المطلوبة منهم حسب التنظيم الموجود¹، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي.

ولقد ركزنا في دراستنا الحالية على احدى العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي وهي الثقافة التنظيمية والتي سنتطرق إليه في المطلب الثالث.

المطلب الثاني: تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة

إن الانتماء التنظيمي يؤثر على الفرد كما يؤثر على المنظمة لكن بدرجات متفاوتة، ويظهر هذا التأثير في عدة جوانب سنذكرها فيما يلي:

أولا: تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين²:

1. آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل

وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين هما:

النوع الأول: ويتمثل في الآثار الإيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

¹ مروى ابراهيم عبد القادر ، أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، مرجع سابق، ص 98.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص231.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه يسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله¹.

2. آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد

الموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

كما يمكن أن يؤثر الانتماء التنظيمي على معنوية الفرد، ويقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، ومعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له.

أما الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهره تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه المنظمة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريقة مباشرة وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع، والانتماء للمشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي، والشعور بالفخر للانتماء للمشروع، وبهذا من البديهي أن ينعكس ذلك كله على الأفراد وعلى انتمائهم².

¹ أحمد عيسى سلمان، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، مرجع سابق، ص 82.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق ص 153.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

فمن هنا ونتيجة لذلك يتأتى اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم. فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المنظمة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة مثل الاضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة شعارا لدى الأفراد في عملهم.

ثانيا: تأثير الانتماء التنظيمي على المنظمة

يؤثر الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

1. الأداء المتميز : يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة - مستوى التعليم - الجنسية - العمر)¹.

ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات جعل الكثير من الدراسات العلمية تكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية².

2. دوران العمل

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءا أكثر ميلا لترك العمل. كما أن الانتماء التنظيمي يساعد إلى حد كبير على خفض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل.

ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للانتماء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض.

¹ ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للسياحة، مرجع سابق، ص 125.

² محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي، العدد 2، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 203.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتمثل فيما يلي¹:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخف إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقلين الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا.

المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في عدة جوانب أهمها:

أولاً: الثقافة التنظيمية مصدر لاكتساب الانتماء التنظيمي

تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً ومهما لنجاح المنظمة أو فشلها حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق أهدافها.

ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، هذه الفعالية التي لا تتحدد فحسب بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل وبدرجة انتمائهم للمنظمة، فيتقبل الموظف قيمها، حتى أنه يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضاً، فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة، فمع الدرجات المرتفعة من الانتماء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ويقل معدل دوران العمالة.

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية، وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية نموذجها الخاص لدراسة و تفسير الانتماء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وافترضايات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى، تعد المكون الأساسي للانتماء التنظيمي كما أن الانتماء التنظيمي من وجهة نظر مدرسة الثقافة التنظيمية يقدم أسلوباً فعالاً وملائماً لضبط الموظفين

¹ عائدة السيد خطاب، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، مرجع سابق ص 74.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وتوجيههم، وهي واحدة من أهم المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية، حيث يتضمن الانتماء التنظيمي توحيد الفرد مع وقبوله لقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، كما أن الانتماء التنظيمي يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ليصبح عاملاً أخلاقياً يخلق لدى العامل نوعاً من الالتزام الذي يدفعه للدفاع عن منظمته بل والتضحية من أجلها إذا اقتضى الأمر.

وهكذا فإن الانتماء التنظيمي يصبح نابعا من الإحساس الذاتي للفرد ويوجد في مظهره السلوكي في الدوام خارج ساعات العمل، وانعدام الغياب والتسرب الوظيفي، وعدم لجوء الموظفين لاستغلال الأجازات لتترك المنظمة.

وفي الوقت ذاته تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء، خاصة وأن خصائص الثقافة التنظيمية تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة. برزت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية من الثمانينات من القرن الماضي، لكن هذه الأهمية تعاضمت في سياق الدرجة العالية من التغيير في بيئة إدارة الأعمال وما يطرحه هذا التغيير من تحديات للتطوير والاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة، مثل عوامة أنشطة المنظمات الإدارية أو على الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد حدة التنافسية بين المنظمات الإدارية، ومثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري وبالأخص في علاقتها بزيادة درجة الانتماء التنظيمي، بما يعزز قدرة المنظمة على رفع معدلات أدائها.

فالثقافة التنظيمية تضطلع بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما تحقق التماسك بين العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية وأهداف التنظيم بما يبرز أهمية الوقوف على دور الثقافة التنظيمية من ناحية تحديد تقييم مدى ملائمة منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة وتقييم مستوى شمولية وتكامل الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية ودرجة فعاليتها في أداء هذه الوظائف، ويمثل رفع درجة الانتماء التنظيمي أحد أهم محركات دراسة الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تُكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين وضعف انتمائهم، والعكس بالعكس، فقوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء الواجبات وترفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضاء والانتماء لدى عمالها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية كمحدد للانتماء التنظيمي

ما يميز عصرنا الحاضر أن أغلبية الناس يعملون في منظمات ويقضون معظم أوقاتهم فيها لتأمين دخل منتظم يوفرون من خلاله متطلباتهم الحياتية.

بالرغم من أن انتماء الموظف للمنظمة يعتبر قرارا اختياريا إلا أنه ليس انتماء تطوعيا، مثل العضوية في نادي رياضي أو جمعية خيرية، لما يترتب على انتمائه من حقوق شخصية (الراتب والمميزات) وواجبات وظيفية (أداء واجبات الوظيفة).

ومن المعلوم أن المنظمة في الأساس نظام اجتماعي تفاعلي لها ثقافتها الخاصة وقيمها التي توجهها وتسترشد بها لتحديد الخطأ والصواب. وكلما كانت المنظمة تعتمد في ثقافتها الداخلية على المعايير المهنية والمبادئ الأخلاقية في أدائها لأنشطتها، كانت قدرة الموظف الجديد على الانتماء لها والنمو فيها أسهل وأسرع. والمتأمل لسلوك الموظفين الذين يلتحقون بالعمل في منظمات جديدة (سواء كانت عمومية أو خاصة) يجد أن أمامهم ثلاثة احتمالات فيما يتعلق بطبيعة علاقتهم بمنظماتهم، وهي:

الاحتمال الأول: أن الموظف يتكيف مع ثقافة المنظمة وأسلوب عملها وأهدافها وسياستها. وفي هذه الحالة يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة ويصبح من المدافعين عن هويتها والمخلصين في خدمتها ولا يفكر في تركها.

الاحتمال الثاني: أن الموظف يجد نفسه لا يتفق مع ثقافة المنظمة للاختلاف بين قيمه واتجاهاته وقيم المنظمة وسياساتها وأهدافها، إلا أن هذا الموظف يستمر في العمل بالمنظمة لأن لديه قدرة عالية في الفصل بين قيمه وسلوكه في التعامل داخل المنظمة مما يمكنه من إقناع رؤسائه بأهميته ودوره الإيجابي في المنظمة. أما من حيث الأداء فيلاحظ على هذا الموظف عدم الاهتمام بمصلحة المنظمة وسمعتها وعدم جديته في إنجاز المهام الموكلة إليه. أما سبب استمراره بالعمل في المنظمة فهو أنه راض عن مميزات وظيفته ولم يجد بعد بديلا أفضل.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

الاحتمال الثالث: وهو أن يجد الموظف نفسه على النقيض مع ثقافة المنظمة، وفي نفس الوقت لا يمتلك القدرة على الفصل بين قيمه وسلوكه. وهذا يعني تصادمه مع رؤسائه واختلافه مع زملائه، والتصريح علانية برفضه لبيئة العمل أمام زملائه وعملاء المنظمة، وتركيزه المستمر على سلبيات المنظمة وتجاهل الجوانب الإيجابية تماما. وهذا النوع من الموظفين لا يستطيع الاستمرار في العمل بالمنظمة، لذلك يبحث بجديّة عن فرص وظيفية خارج المنظمة حتى لو كانت مميّزًا أقل من وظيفته الحالية، والبعض الآخر يقدم على الاستقالة من وظيفته حتى قبل أن يجد البديل.

إن خيارات الموظف الجديد في طبيعة علاقته بالمنظمة محدودة في ثلاثة أمور: إما "الانسجام" أو "المسايرة" أو "المغادرة"، هي خيارات حقيقية يمارسها مئات الموظفين في الجهات الحكومية والخاصة، وبالطبع تتحقق مصلحة الموظف ومصلحة جهة عمله في الخيار الأول "الانسجام" لأن الانسجام بين الموظف وجهة عمله يحقق الشعور بالراحة لدى الموظف والأداء المتميز للمنظمة.

إن مسؤولية تحقيق الانسجام بين المنظمة والموظف مسؤولية مشتركة يتحمل نتائجها الطرفان، فالموظف يجب أن يبني قراره بالالتحاق بالمنظمة على معلومات دقيقة عن المنظمة، والمنظمة تقع عليها مسؤولية التأكد من قدرة الموظف على التكيف مع ثقافتها. إن بذل الجهود المنهجية من قبل المنظمة لتهيئة الموظف الجديد والعمل على دمجها في بيئة المنظمة دور أساسي وضروري لتفادي أي نتائج سلبية لعدم التجانس بين المنظمة والموظف.

المطلب الرابع: تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي

أولاً: العوامل المساعدة على تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي

ويقصد بها مداخل زيادة الانتماء التنظيمي للعاملين، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها¹:

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

إن الفرد منذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دون النظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله، ضعف الانتماء التنظيمي للعاملين، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن الشقين المادي والنفسي.

¹ صالح عيسى أحمد الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، مرجع سابق، ص 98.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

أوضحت الدراسات أنه كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فعملية التحديد هذه تعمل على خلق الانتماء لدى العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة تحديد الأدوار، وعلى العكس من ذلك فإن غموض الأدوار يجلب الصراع في المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

3. تكثيف الاتصالات داخل التنظيم:

إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها و تقسيمها إلى وحدات تتسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملئ هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها " فالتشغيل يتطلب نقلها من الحالة الستاتيكية إلى الحالة الديناميكية، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة و النشاط"¹. وتنظيم الاتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين القمة والقاعدة وتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وكل العاملين بها، كلها أمور أساسية في تحقيق تماسك المنظمة وفعاليتها.

إضافة إلى ذلك فإن الروح المعنوية للعاملين تتحسن باستمرار عندما يشعرون بأن المنظمة التي ينتمون إليها تهتم بهم وتزودهم بالمعلومات المتصلة بمنظمتهم وتأخذ آراءهم بعين الاعتبار، فيتحقق التفاهم المتبادل بين الطرفين وهو قاعدة من قواعد النجاح، إذ أنه يجعل الطرفين يعملان معا كمجموعة واحدة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم.

4. الإهتمام بقيم العمال:

القيم هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) (شخصيا أو اجتماعيا، مقارنة بسلوك آخر مناقض، وهي تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب به.² ولأن الأفراد يدخلون إلى المنظمة و هم حاملين لهذه القيم و التصورات التي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكاتهم فقد وجب على المنظمة العمل على معرفة قيم العمال واتجاهاتهم وأخذها بعين الاعتبار ولكن ليس كل الأفراد يحملون نفس القيم، إذ أن هذه الأخيرة تختلف من شخص إلى آخر حسب اختلاف الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي نشئوا فيها، كما يختلف ترتيبها لديهم حسب الأهمية التي يخصصها كل فرد منهم لكل قيمة لتأخذ بذلك شكلا هرميا يمثل نظام الفرد.

¹ كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992، ص 4 .

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد و الجماعة- دار الشروق، عمان، 2003، ص 96.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وعندما يكتشف رئيس العمل هذا النظام أو النسق القيمي لدى كل واحد من مرؤوسيه ويتمكن من معرفة القيمة العليا لديه فإنه يتمكن من كسب ولائهم وزيادة انتمائهم ولكن فقط إذا تعامل مع كل واحد على أساس القيمة العليا لديه.

5. إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة- ويجب أن تتعامل أنظمة الحوافز مع الأسباب التي تدفع الناس للاستمرار في العمل وأسباب تركهم له. فإذا توافرت تلك الأنظمة يؤدي إلى الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف.

في هذا السياق يرى البعض أن الانتماء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين¹.

6. زيادة مشاركة العاملين:

حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في المسؤوليات.

وتكمن أهمية المشاركة في أنها تخدم مصالح الطرفين، فمن خلالها " يتحول المرء الذي كان يدفع في السابق إلى المساهمة بجهوده من أجل الأمان و المكافآت المالية إلى تقديم خدماته من أجل سبب إضافي هو إدراكه أن نجاح المنظمة سيؤدي بدوره إلى تحسين قدرته على إشباع حاجاته"².

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء للمنظمة وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

¹ زيد عبوي، التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص 211.

² مايكل ماتيسون وجون ايفانسيغيتش، ترجمة هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص 274.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

7. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحللوها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم. وقد تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء التنظيمي لديهم. لذلك لابد للتنظيمات على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

8. تسيير وتخطيط المسار الوظيفي:

وهي عملية ضرورية وأساسية تهتم بها المنظمة لتحسين مستوى أداء الفرد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى¹، وذلك بتقييم طاقة العمال وكفاءاتهم المهنية ومعرفة وتخطيط إمكانية عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل.

إن لهذه العملية أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل في المنظمة، فالعامل لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم، إرادتهم وقدراتهم يتطلب دراسة عميقة ومدققة لتوجيههم بصورة ملائمة إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية، وتحفيزهم في حياتهم المهنية وتحسين فعاليتهم وكفاءتهم، مما يرفع من حماسهم ويزيد من رضاهم وتمسكهم بمنظمتهم.

9. العمل على بناء ثقافة منظمة:

وتعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد ووضع أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء، عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة².

ثانياً: أساليب تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي

يرتبط تدعيم الانتماء التنظيمي بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمات، وهذا يرجع إلى وجود تأثير مباشر من المناخ التنظيمي على الانتماء التنظيمي.

¹ وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 8 ماي 1945، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004، ص 113.

² زكي هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقة الانسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، 1979، ص 87.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

1. عناصر وعوامل خاصة بإجراءات المنظمة واللوائح التنظيمية:

هذه العوامل نجملها فيما يلي¹:

- الاعتماد على مجموعة من الأسس الموضوعية لتحديد الأجور لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا.
 - وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
 - أن يكون المصدر لسلطة الرئيس وظيفته.
 - أن تتسم القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة بالمرونة والوضوح وعدم التعارض.
 - أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
 - أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
 - أن تسمح وسائل الاتصال في المنظمة بانسياب العمل في يسر وسهولة.
 - اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الايجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- من ثم فإن تركيز المنظمة على العوامل السابقة الذكر سيدعم المناخ التنظيمي ويهيئ بيئة محفزة ومشجعة للانتماء التنظيمي وتدعيمه.

2. عناصر خاصة بعلاقة الفرد بالمنظمة:

وهي العناصر التي إذا أولتها المنظمة عنايتها فإنها تفعل الانتماء التنظيمي وتدعمه، ونجملها فيما يلي²:

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- طاعة الرئيس من منطلق الثقة وكفاءته وخبرته.
- معاقبة المخطئ عقابا يتناسب مع الخطأ.
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
- أن تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

¹ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مرجع سابق، ص 110.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، مرجع سابق، ص 109.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- أن تنال شكاوي ومقترحات الأفراد كثيرا من اهتمام الإدارة وأن تدرسها وتبحث في امكانية التطبيق الجيد منها.
 - وضوح أهداف المنظمة للأفراد وأن تكون قابلة للقياس.
 - العمل على عدم شعور الفرد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي أو الجماعي.
 - كما لا بد للمنظمة من مراعاة عدة أمور من أجل تنمية وتعميق الشعور بالانتماء، أهمها ما يلي:
 - وضع استراتيجية ذات معايير محددة وواضحة وجديدة بحيث يكون محورها الدقة والوضوح والاتقان في مراعاة سمات الشخصية، والقيم العربية الأصيلة في ضوء المتغيرات الحديثة الاجتماعية والسياسية.
 - المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين.
 - التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.
 - منع عرض أو تداول كل ما يخالف الأعراف والتقاليد الاجتماعية الايجابية في هذه المنظمة.
 - التعريف بالمنظمة، وابرار مكانتها وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات، وكذلك التعريف بخصائص المجتمع الذي تعمل فيه، وجذوره التاريخية، وما يمتاز به من التزام بالعادات والتقاليد.
 - ابراز تغطية كافة المناسبات والاحتفالات التي تبرز المنظمة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد المواطن والموظف فخرا، واعتزازا بمنظمتهم وبوطنهم، ومجتمعهم.
- 3. عوامل خاصة بدعم سياسات الموارد البشرية:**
- وتتمثل هذه العوامل في النواحي التالية¹:
- الاثراء الوظيفي للعاملين:
- يعتمد الاثراء الوظيفي على تحقيق التعمق الرأسي للوظيفة حيث يؤدي ذلك إلى جعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يدعم الانتماء التنظيمي لدى الأفراد.

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، مرجع سابق، ص100.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين:

حيث يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي انتماء العاملين تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومن ثم فإن مثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الانتماء التنظيمي لدى الأفراد.

- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

تؤكد المشاهدات أنه كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوى لديه الانتماء التنظيمي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بجزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيهم تلك القيم. إن سياسات الموارد البشرية من العوامل الهامة التي تفعل وتدعم الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

ثالثا: مراحل تفعيل الانتماء التنظيمي وخطوات المحافظة عليه

1. مراحل تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي:

هناك مجموعة من المراحل التي يمكن أن يمر بها الانتماء التنظيمي تعمل على تدعيمه، وتتضمن هذه المراحل ما يلي¹:

مرحلة الإعداد:

وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسؤول عن بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي على مستوى المنظمة.

مرحلة الرؤية:

وتمثل الرؤية الأداء الذي نسعى اليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي على مستوى المنظمة.

مرحلة التحديد:

ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي والعمليات المطلوبة لتحقيقها وتحديد المستهدفين وتقسيمهم إلى مجموعات لسهولة العمل معهم.

مرحلة التنفيذ:

ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي على مستوى المنظمة.

¹ ماري ثابت ماركو، أثر التمكين العاملين على لانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، مرجع سابق، ص 131.

الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المرحلة التقييمية:

وتتضمن هذه المرحلة المتابعة والتقييم والتغذية العكسية لمراحل دعم وبناء الانتماء التنظيمي على مستوى المنظمة.

إن هذه المراحل تتطلب بالضرورة وجود المناخ التنظيمي الملائم ومراعاة البعد الانساني الذي يخدم دعم الانتماء التنظيمي، هذا بجانب دعم القيادة الادارية في المنظمة لهذه الجهود مع توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف دعم الانتماء التنظيمي.

2. خطوات الحفاظ على الانتماء التنظيمي:

يمكن الحفاظ على انتماء العاملين بإتباع عدة خطوات منها:

- الاستماع لآراء العاملين البناءة وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها إلى تقرير المنظمة عن أهدافها وقيمها.
- التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية والتحدث معهم عما يحدث في القسم، وعن خططهم المستقبلية المؤثرة على المنظمة والأفراد.
- منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية احساسهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة، ومجالات المشاركة في العمل بروح ايجابية، واقتناع تام، وليس رضوخاً للأوامر.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم العملية، وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها.
- __ عدم الوعد بأن هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة.
- __ أن المنظمة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل.
- __ أن المنظمة تؤمن على حياة الأفراد وتتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة.
- __ أنها تراعي الظروف الانسانية للأفراد العاملين.

الخلاصة

إن المنظمات الحديثة تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها خاصة من ذوي المهارات والتخصصات، وتنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لذلك تنمية وتدعيم مشاعر الانتماء لدى العاملين والقيم الخاصة بالانتماء.

إن الانتماء التنظيمي حصيلة الادارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تنميته وتدعيمه أمر شاق تبذل المنظمات في سبيله جهودا كبيرة، وتحمل تكاليف باهضة.

إن الانتماء التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة، ومعرفة محدداته وأبعاده والمراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، والتعرف على طرق قياسه والنتائج المترتبة عليه، وفي الأخير تطرقنا إلى أساليب تدعيمه وكيفية الحفاظ عليه، لأنه ما إن تضمن المنظمة انتماء أفرادها عليها أن تحافظ عليه فهو سر نجاحها.

وعليه يمكن القول أن المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها، أملا في الحصول على انتمائهم، لأن العلاقة بين الفرد والتنظيم هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، وبدورهم يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة.

لذا على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء العاملين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضمانا لانتمائهم.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي وتأثير
الثقافة التنظيمية عليه

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تمهيد

تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدويا أو آليا أو محوسبا، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المنظمة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين.

تكتسب دراسة الأداء أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء كان على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات. كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق. كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة. وفي عالم سريع التغير حافل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية. فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات الحكومية بشكل متزايد.

وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاية الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قامو بأعمالهم وأنجزو مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع. أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفيتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف الفرد والعمل بالمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

أولا: تعريف الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء:

التعريف اللغوي:

مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹.

التعريف الاصطلاحي: تعددت واختلفت تعريفات مفهوم الأداء نذكر منها:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض².

قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس والذي عرف الأداء أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء بقوله: أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ونشاطات في

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، بدون سنة اصدار، ص 26.

² رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 209.

³ عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تدريس أو تفقد، أو تفتيش أو صيانة... الخ. وهو عنصر هام من عناصر مفهوم الأداء.

أما الإنجاز (**Accomplishment**) هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما.

أما الأداء (**Performance**) فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹.

أيا كان البعد الذي يمثل الأداء فقد يكون الأداء سلوكاً ظاهراً محسوساً يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً. مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، أو سلوكاً مستتراً ضمناً طابعه ذهني غير محسوس خارجياً، كأنشطة تحليل المعلومات ودراسة مؤشرات الأداء التي يقوم بها من يمارس عملاً إدارياً لكي يتخذ قراراً أو يصل إلى حكم، فالطابع الغالب طابع عقل شواهد الخارضية محدودة².

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة"³.

2. تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"⁴. هذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

² إيمان عبد الكريم المعاينة، الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي - وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2005، ص 62.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1992، ص 310.

⁴ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2002، ص 28.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"¹.

أما جيفري (Jeffery) فعرفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل². كما عرف الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب³.

الأداء الوظيفي هو الإشارة إلى أفعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور . ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، ويشمل الأداء الوظيفي⁴:

- أ- كفاءة أداء المهمة: مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه.
 - ب- الاتصالات المكتوبة والشفوية: الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف.
 - ت- تقديم الجهد: الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد اضافي.
 - ث- الانطباع الشخصي: تجنب السلوك السلبي.
 - ج- مساعدة الزملاء وأداء الفريق ومدى ملائمة الموظف مع زملائه.
 - ح- الإشراف والقيادة: التفاعل مع المرؤوسين.
 - خ- الإدارة: مراقبة تقدم الأهداف.
- كما يقصد بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء¹.

¹ الحوامدة نضال صالح، الفهداوي فهمي خليفة، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ص 170.

² الطراونة محمد أحمد، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 2002، ص 76.

³ أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984، ص 3.

⁴ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص 22.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

نوعية الجهد المبذول: فهي مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة وتندرج تحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة تطابق الإنتاج للمواصفات، وخلق الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

نمط الأداء: فيمثل أسلوب أو طريقة بذل الجهد في العمل، أي طريقة أداء الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة².

كما يعبر الأداء الوظيفي عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " ³.

إن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وادراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب. وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الفرد من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الانساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المرغوبة⁴.

وهناك من يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة " ⁵.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 50.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 2003 ص 220.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي- الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص36.

⁴ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 94.

⁵ موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار، عنابة

2005، ص 11.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الأداء الوظيفي في موضوعنا محل الدراسة هو التزام الأساتذة نحو الجامعة التي يعملون فيها، من حيث قيامهم بالواجبات المنوطة اليهم على أكمل وجه، وتحملهم لمسؤوليات عملهم التعليمي والأكاديمي وحسن تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي¹:

1. العناصر التنفيذية:

- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدد له من إجراءات.
- انجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

2. العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3. العناصر التطويرية:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- تقديم الأفكار والمقترحات.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

¹ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 23-24.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.

- تقبل التوجيهات.

4. العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام.

- القدرة على الحوار وعرض الرأي.

- الاهتمام بالمظهر.

- تقدير المسؤولية.

- حسن التصرف.

5. العناصر الاجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء.

- العلاقة مع الزملاء.

- العلاقة مع المراجعين.

- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

يمكن تلخيص كل هذه العناصر في ثلاثة عناصر كما ذكرها هاينز (Haynes) وهي كالتالي¹:

الموظف: وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

الوظيفة: وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافر، الثواب والعقاب.

¹ الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 85.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وأهدافه

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها¹.

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي²:

1. الترقية والنقل: باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
4. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
6. يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة³.
7. إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.
8. ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990، ص 188-189.

² إيمان أحمد صالح الجوي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 14.

³ مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 88.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

9. ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹.

ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي فقد تم تحديده بوصفه وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة².

ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية³:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبة.
3. تنمية المنافسة بين الأفراد.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة.
7. معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
8. المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

¹ سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1994، ص 194.

² زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 42.

³ إيمان أحمد صالح الجوني، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي وأنواعه

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

لمعرفة محددات الأداء يمكن الاستعانة بنموذج كامبل و آخرون (Campbell et al)، فقد أشار إليها كامبل واعتبرها فروق فردية و قسمها إلى ثلاثة أنواع هي¹:

1. معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس قرطاسياً بواسطة القلم والورقة بشكل تقريرى.

2. معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداءه فعلاً، وهي خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات نفسحركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والبناء، والتداول وتنسيقها.

كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بالأدوات والأجهزة العلمية وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، مهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي. ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

3. الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، وإستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، والقدرة، والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالة. ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فإنهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية²:

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي نفسها محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

¹ Rick Hackett , **Understanding and predicting work performance in the canadian military**, canadian journal of behavioural science, 2002, p1 .

² محمد بن ابراهيم محمد الربيع، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 ص 44.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي

يتطلب تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء الوظيفي من حيث المفهوم مرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء الوظيفي، وهي كل من معيار المصدر ومعيار الطبيعة ومعيار الشمولية ومعيار الأجل.

1. معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي¹:

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج عن ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمنظمة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، ثقافي، سياسي... الخ، فلا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم¹.

أ- الأداء الاقتصادي: والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

ب- الأداء الاجتماعي: إن الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المنظمة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (عمالها) والخارجي، فيعتمد سعي المنظمة إلى تحقيقها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأنه وكما يقال الاجتماع مشروط بالاقتصاد.

ت- الأداء الثقافي: كل منظمة تسعى إلى تكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.

ث- الأداء السياسي: قد تحاول المنظمة التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كأن تقوم بتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار.

3. معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، النمو... الخ.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق... الخ²، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

¹ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، العدد 1، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001 ص 89-90.

² عمر محمد تومي الشيبلي، علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

4) معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

كما تم تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي¹:

1. أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للسلع والخدمات، البيع، جرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الادارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي.

2. الأداء الظرفي:

ويسمى كذلك الأداء الموقفي، وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي. والأداء هنا ليس دورا اضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

3. الأداء المعاكس أو المجابه:

وهو السلوك التصادمي أو المجابه، وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

¹ Geher Glen, **Measuring Emotional Intelligence**, Nova Science Publisher, New York, 2004, p 223.

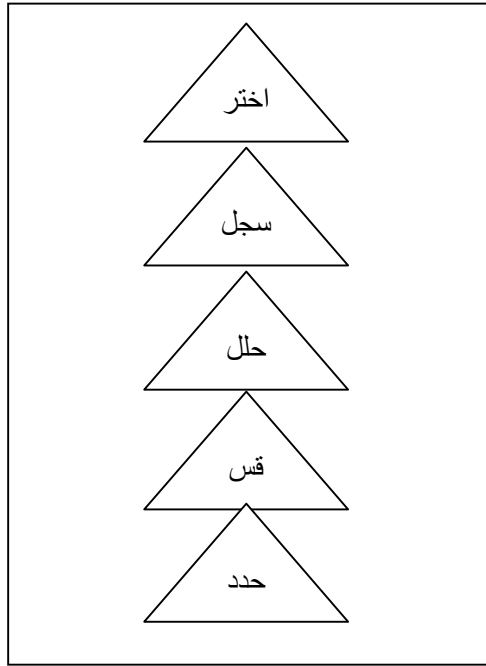
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الرابع: معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: معدلات الأداء الوظيفي

معدل الأداء هو وسيلة للمقارنة بين سرعة أداء فرد معين لعمله، وبين أداء عامل متوسط المهارة لذلك العمل نفسه، وهو الوسيلة الرياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لإنجاز هذا العمل، ويعرف معدل الأداء بأنه: "كمية الأعمال التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين (دقيقة، ساعة أو يوم)، تحت الظروف الطبيعية للعمل"، أو هو: "مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل". ويعرف مكتب العمل الدولي (I.L.O) معدل الأداء الوظيفي بأنه: "وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة، والتي تنطوي عليها وظيفته، إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تام، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة"¹. وعلى ذلك لا بد من وصف معدلات الأداء للحكم على الأداء، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات الخمس الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (3/ 01): معدلات الأداء



المصدر: عوض محمد الودعاني، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 49.

¹ عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 33.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ويمكن شرح الخطوات الخمس الموضحة في الشكل كما يلي:

1. الاختيار: بمعنى أن يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فرمما يكون هذا العمل جديداً، ولم يسبق قياسه أو أن التغيير في طريقة العمل يحتاج إلى تحديد زمن نمطي جديد، أو ان العاملين يشكون من ضيق الوقت وأنه غير كاف لأداء عمل معين، وغير ذلك من الأسباب، ولذلك فإن الخطوة الأولى للتعرف على معدلات الأداء هي اختيار أنسب العمال لوصفها وقياسها.

2. التسجيل: تسجيل المعلومات الحقيقية عن الظروف التي تحيط بالعمل، والأساليب والعوامل المختلفة وعناصر النشاط، وتشمل هذه المرحلة وصف العمل وتقسيمه إلى عدة عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.

3. التحليل الإقتصادي: في هذه الخطوة يتم التركيز على اجراء اختبار للبيانات المسجلة اقتصاديا للتأكد من استغلال الوسيلة أو الطريقة الأكثر فعالية، واستبعاد العناصر الغريبة غير الفعالة التي لا تساعد على الانتاجية.

القياس: وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت، وباستخدام الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

التحديد: وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المساعدة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي¹:

1. عوامل ادارية تنظيمية: والمتمثلة فيما يلي:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، الحوافز فالتحفيز الفعال يجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفراداً ذوي أداء متميز.
- صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.

¹ درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008 ص 423-424.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- الاشراف السيئ.
 - النقص في التدريب.
 - عدم تحديد واجبات الموظف.
 - نقص في الموارد أو تأخر وصولها... الخ.
- ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الاشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

2. عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى وجود دوافع فطرية لدى الانسان مقاومة للتغيير.
- نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغييرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- عدم الرضا عن العمل¹.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

3. عوامل فنية وتكنولوجية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل. إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام².

¹ الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص 87.

² خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص 41.

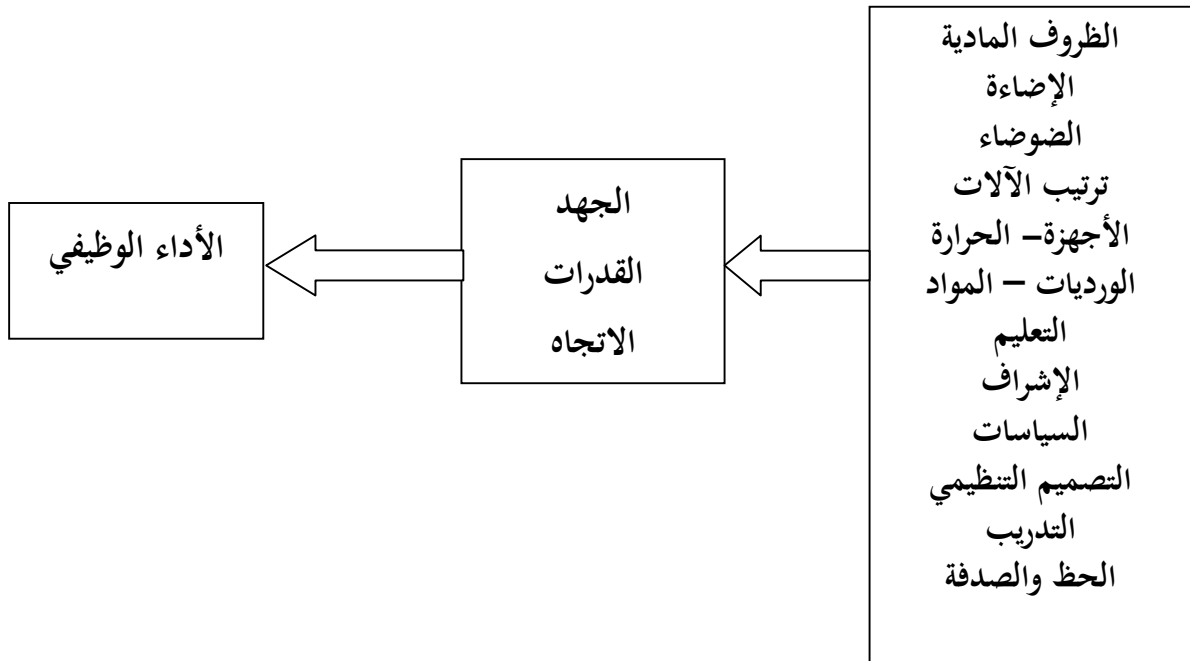
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

4. عوامل البيئة الخارجية:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

ويمكن تلخيص العوامل السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (02/3): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة

2001 ص 212.

المبحث الثاني: إدارة الأداء

إدارة الأداء هي من أهم النشاطات الإدارية في أي منظمة في القطاعين الخاص والعام، وهي وسيلة لتحقيق استراتيجياتها. ويؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح عادة، إلى تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية ومصالح جميع المعنيين وأهدافهم. وقد يؤدي عدم تطبيقها إلى نتائج سلبية على المنظمات جميعها وتعرف إدارة الأداء بأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء وعناصرها

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

يعد مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وليست نظاماً أو تقنية¹.

عرفت إدارة الأداء على أنها عملية استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل.

كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالالتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل².

وهناك من عرفها على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"³.

¹ Armstrong, Michael, **Performance Management: Key Strategies and Practical**

Guidelines, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K ,2000,p 1-5

² أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002، ص 4.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 239.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كما تعتبر إدارة الأداء إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹. وهناك تعريف "Armstrong & Baron"² والذي يعتبر من أكثر التعاريف شمولاً، حيث اعتبر أن إدارة الأداء هي: "عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من أداء المنظمة". وتحقيقاً لذلك يتم تأسيس فهم مشترك لما يجب إنجازه. ومفهوماً لتحقيق ذلك، وتطوير العاملين الذين يضمنون هذا الهدف، كما يضيفا على أن "استراتيجية المنظمة يجب أن تركز على أن يكون وضع كل نشاط في المنظمة ضمن سياق سياسات الموارد البشرية، وثقافة المنظمة، ومفهوم الاتصالات فيها".

كما تساهم إدارة الأداء في بناء ثقافة معينة في المنظمة، وتشمل المشاركة في التوقعات، وهي عملية مشتركة وعملية تطوير علاقات تبادلية جيدة بين المدراء والأفراد، وبين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين أعضاء الفريق، وبين المدراء والمجموعات. كما أنها يجب أن تنطبق على جميع العاملين في المنظمة. وهي كذلك عملية مستمرة، وليست حدثاً واحداً، ويجب أن تكون شاملة لكل بعد من أبعاد المنظمة.

كما يرى آخرون أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و رئيسه

المباشر، وتهدف إلى إلى بخصوص³:

- التي

- في

- يعني محددة.

- الحالي

- التي تعترض

رفت إدارة الأداء بأنها: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه"⁴.

1 استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، حالة منظمة سونطراك
دكتوراه في تخصص تسيير، التسيير، 2007 192.

2 أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2006 .44

3 روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء 1999 26.

4 رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، دكتوراه في الإدارة الت 2007 49.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

وتعنى إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف

قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تسيير وتنمية الأداء. واتخاذ الإدارة والعاملين، ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم. ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات

وهناك تعاريف أخرى لإدارة الأداء يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (01/3): مفاهيم إدارة الأداء وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
	Cummings & Worley, 2001, 381
في	143 2001
المهارة معايير	286، 2002،
والتي خلالها الإستراتيجية إلى التي الإستراتيجية	Teubes, 2002, 29 Lokkett, 1992
إلى أدنى المستويات التي الإستراتيجية	Smith & Goddard, 2002, 248
التي خلالها	Noe, et al, 2003, 327
التي	Thapa, 2003, 51

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

إلى أدنى إلى	
)	London,2003,154
واقترح (
ومديره	1،2003، www.ipe.edu.sa
بدوره في	
نحو	Mackintosh,2004,1
التي	
وأعضاء مجموعة	Ortiz, et al, 2004,3
نحو تخطيط	
لم	Shellabear,2004,1
في	
خلالها	www.arabma.org

المصدر: ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل 98
مجلد 32، مجلة تنمية الرافدين، ، 2010 130.

قاسما مشتركا

بالآتي:

- إستراتيجية إستراتيجية
- واقترح
-
-
- لترتيب الإستراتيجية

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية¹:

– المطلوب من كل عضو في المنظمة.

– مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء.

ثانياً: أهمية إدارة الأداء

تبرز أهمية

وتوفير

في

والخبرات

في

في

التركيز

في

في

في

في

الأهمية

أهمية

نحو

التي

تأثيره

التي

خلالها

مالها

الإستراتيجية، ويحتاجون إلى

الإستراتيجية

لترتيب

يجب

3

9 1999

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،

² Lucas Rosemary , Lupton ben, Mathieson hamish, **human Resource management in an international context**, published by the CIPD, U.K, 2006 , p174

³ Molefe Gabedi Nicholas, **A support Staff Performance Management Model For A Selected Tertiary Institution In The Tshwane Metropolitan Area**, Dissertation For Commerce Degree MSC, Rand Afrikaans University, 2004, p74.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تبرز أهمية
في
التي

ثالثاً: عناصر إدارة الأداء

1.

1. **تخطيط الأداء:** ويقصد به رسم صورة للأداء لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الامكانيات والطاقات المتاحة. ويتضمن²:

- الأداء الحالي.

- تحليل المعايير.

كما يشير كل من "**Gary Brumback and Thomas Mcfee**" إلى تخطيط الأداء على أنه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الأولويات وتأسيس المعايير، وذلك بتوافق مع توقعات تتضمن جزئين هما³:

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لنتائج الأداء من 60 إلى 80% من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد

الجزء الثاني: كي من التخطيط والذي يختص بطريقة الأداء والذي يستند إلى دراسة تحليل

تخطيط في

التي يحتاجها

بهيئ

تخطيط

التي

1996 15.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء

² مهارات الأداء للإدارة الفعالة

: 24 / 10 / 2012.

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2505>

³ ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من

رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، 32 98 مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2010

.133

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المشترك

1

2. تنظيم الأداء: ويهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل موظف بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين لاعميقًا لهم، وهذا يتطلب وضع هيكل تنظيمي واضح يبين لكل موظف موقعه بدقة على خريطة

3. توجيه الأداء: ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج

4. تقييم الأداء: ويأتي في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، فهذا النظام يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات اللاحقة.

وهناك من يضيف إلى هذه العناصر ثلاثة عناصر أخرى وهي²:

5. تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي

أو تعديل في تصميم الأداء.

6. تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغيرات في هياكل

2001 137.

2001 60.

1 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

2 خواطر في الادارة المعاصرة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

7. تمكين وتعويض القائمين بالأداء:

مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافئاتهم بحسب مستويات

المطلب الثاني: مسؤولية تطبيق برامج إدارة الأداء

تقع المسؤولية عن تطبيق ونجاح برامج إدارة الأداء على عاتق جميع العاملين في المنظمة، ويشمل

كبر على المشرفين والمدراء، لدعم الأفراد وفرق العمل لتعمل بكفاءة، بهدف

تعظيم مساهمتهم في تحقيق الأهداف، وزيادة رضاهم عن عملهم. إضافة إلى أنه لزاماً على

بتوفير المصادر اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الأداء بكفاءة وفاعلية.

هناك من يرى أنه من الخطأ أن تكون دائرة

الأداء يخص الإدارة، كونه أحد أدائها.

أما بالنسبة إلى توزيع الأدوار الرئيسية في عملية إدارة الأداء، فقد حدد "Andrew Schwartz"

كل من الموظف والمدير ودور المنظمة في التالي¹:

1. دور الموظف: ن يبذل قصارى جهده للوفاء بالأهداف والمعايير

2. دور المدير:

عند الضرورة. وأن يتعاون مع الموظف في وضع أهداف تتلائم مع مهاراته ومعرفته وخبرته، ومصالح الم

بشكل عام، ومناقشة العاملين فيما يتعلق بفرص التقدم والمسار المهني، وتشجيعهم على التركيز على

أهداف معينة، وأن يفهم جيداً الوصف الوظيفي لكل منهم، ويشاركهم في تحديد توقعاتهم واضعاً نصب

3. دور المنظمة:

تتفق مع هذه الأهداف. والتأكيد على أن معايير المقاييس الملائمة تساعد العاملين على ترسيخ وتحقيق

أهدافهم. كما يكمن دورها في دعم الإدارة في جميع مهام إدارة الأداء.

1 إدارة الأداء، لأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2001 23-24.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأداء

تتضمن إدارة الأداء خمس

وتنتهي بتعويض الفرد عن أدائه في السنة السابقة كآلاتي:

المرحلة الأولى: تخطيط أداء الفرد، حيث يتم تطوير وتحديد أهداف العمل، أو مقاييس الأداء التي

المرحلة الثانية:

المرحلة الثالثة:

المرحلة الرابعة: توجيه الأداء وتطوير العلاقات مع الآخرين، بهدف التأثير عليهم لتحقيق الأداء ا عليه والأهداف المحددة سلفا. وذلك من خلال بناء تغذية راجعة ايجابية بواسطة مداولات/مناقشات، تركز

المرحلة الخامسة: مكافأة العاملين أو معاقبتهم استنادا إلى طريقة تنفيذهم للنشاطات ومستوى جودة أو م لأهدافهم القياسية ومدى مطابقتها للمعايير والمقاييس الموضوعية.

وقد تختلف محتويات ونشاطات كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء، وقد تتداخل مع مرحلة أخرى سابقة أو لاحقة لها. وهذا راجع لظروف عمل المنظمة، وأهداف الأداء المرغوبة، ووقت تطوير الأداء¹.

المطلب الرابع: أهداف وفوائد تبني إدارة الأداء

أولا: أهداف إدارة الأداء

إستراتيجية

تبني

2.

1. أهداف إستراتيجية:

في

اله

إلإستراتيجيات إلى

والتي

واسترجاع

ثم

59.

¹ أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة

2006 407-408.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

اله الإستراتيجي يجب تغيير
والاستراتيجيات اله الإستراتيجي.

2. أهداف إدارية:

في اتخاذ

: الترقيات،

اعتبرون

أهمية هذه

هذه

" "

لهذه

ثم،

وبالتالي أهميته.

إلى في

3. أهداف تنموية:

الأخير

في

إلى

والتي

في

في مجالات

يجب

... الخ.

إلى في

في

الحفاظ

جماعة

أهمية

والتي

في

الإستراتيجية إطلاع الموظفين على ما يتميزون به (سماهم الايجابية)، وعلى

المجالات التي يمكن أن يتحسنوا فيها. وهو يساعد على تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية

لاتخاذ

() في

الأفراد، الذين إذا ما عرفوا ما هو متوقع منهم، وأدركوا أنهم يتحكمون في نجاحهم ويفهمون دورهم في

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المنظمة، فسيكون لديهم الحافز الذي يساعد على تعزيز انتاجية وربحية المنظمة التي هي نتيجة ارتفاع

1

أما أهم المبادئ التي يمكن اعتبارها دليلا لبرنامج إدارة الأداء، فهي تلك التي اعتمدها جامعة جنوب
استراليا، وتمثل في²:

- فهم مشترك لجميع العاملين للأدوار والمسؤوليات وتوقعات الأداء.
- التزام مشترك
- تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والدعم اللازم لتحقيق أهداف المنظمة ومخرجاتها، وتحقيق طموحاتهم

- توى الرضا عن العمل مع تمييز مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

- التزام قوي للاتصال الفعال وتطوير العلاقات القائمة بين جميع العاملين في المنظمة، وعلى جميع

روبرت باكال أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات

3

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء.
- المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- تقدم المعلومات اللازمة عند إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة

1 إدارة الأداء 6

2 أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة 46

3 روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء 49

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.

- ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء
الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء وهو مجرد خطوة في منهج
وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص ما يلي¹:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.

- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.

- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.

- ف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

ثانياً: فوائد تبني إدارة الأداء

إن المنظمة التي تتبنى إدارة الأداء ستوفر لها العديد من الفوائد وهي كالتالي²:

- إن التأكد من فهم العاملين لما هو مطلوب منهم يوفر على المدراء اضطرابهم للتدخل في كل صغيرة
وكبيرة.

قبل أن تتفاهم، ويوجد فهم مشترك للأداء.

- بين الأطراف المعنية، يقلل الحاجة إلى التدخل المتكرر في الأداء، ويحد من سوء

- إن المشاركة في عملية إدارة أداء مع العاملين، تجعلهم يعرفون ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم
لا. ويعرفون مستوى السلطة والصلاحيات المخولة لهم، واتقان عملهم بشكل أكبر.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- إن وضوح أهداف المنظمة يزيد كثيرا من فعالية المنظمة ونتاجيتها. وعندما يدرك العاملون مدى اسهام أدائهم في نجاح المنظمة، فإن ذلك ينعكس بشكل ايجابي كبير على روحهم المعنوية والإنتاجية، وإدارة

- التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي¹.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

يأتي أداءه في الأولى إنجازه هذه الخيرة أعمالهم، لفترة

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

أولا: تحديد معنى المصطلحات (تقييم، قياس، تقويم)

: () الترجمة إلى
إلى
2. ثلاث
1. بمعايير هذه
2. بمعنى هذه
3. هذه

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2009-2010، 7، 223.

² الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي 2003 198.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

يعبر عنها في

يجب

(appréciation) .

(appraisal) وفي

في

هذه

يجب

1:

ثلاث

تخطيطه.

واتخاذ

بالمعايير

تعبّر

في

تقييم التي

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء

" في

بأعمالهم

أكبر،

في

2.

راندل **RANDELL** : " الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام

المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"3.

بإستراتيجية

لتسيير

"-

ومجموعات

4."

في

إلى

الخطوات

في

مساهمة

5."

في

.138

إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي

1

.285

الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية

2

.279 1992

إدارة الموارد البشرية

3

.362

إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002

4

.242 2007

إدارة الموارد البشرية، 3

5

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

واستعداداه

"

"1

أحمد ماهر

لأعمالهم"2.

عبد الغفار حنفي في

التي

ويترتب

"3

خالها

في

4

إلى

بخصائص:5

مخطط لها

1

التي

إلى

إيجابية

2

إلى الهدف.

إلى

3

فترة

بحده

التي

4

فترات

تعبير

موسمية،

1 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية 2003 294.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية 2004 284.

3 السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية 2006 361-362.

4 ف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية 2007 378.

5 عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 49.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

1 :

- في غير .
- في .
- وإقتراح
- في اقتراح المكافآت .
- تخفيضها، إقتراح
- واقترح وتولي
- في محملها.
- محددة واقترح معايير .
- في
- المشترك .
- مسؤولي في يعتبر
- في مسؤولي في .

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة 10، مج 324 2012.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

التي ثلاث :

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

التي إلى :1 نحو

– إيجاد مناخ

–

– هذه

– في

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

في إلى في :2

–

– في إلى

– واتخاذ

– في مجالات

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى الفرد العامل (المرؤوسين):

يُجعلهم	جميع
باحترام	إلى
1 :	ولهذه الأهمية تستخدم العملية ل
	ثلاث
	إلى
	Attraction -
	Motivation -
التي	Retaining - الاحتفاظ
	الاحتفاظ .
في	في
لهم	غير
وبالتالي	والتي
	2 .

المطلب الثاني: مصادر تقييم الأداء الوظيفي وخطواته

أولاً: مصادر تقييم الأداء الوظيفي

يحصل القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيهـم في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر يمكن إجمالها فيما يلي³:

1. ملف الموظف: يد ملف الموظف مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب

2. المراقبة المباشرة للرئيس: وتعني كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو نشاطات يقوم بها الموظف

3. سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر:

مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت جوانب قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني يسجل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف.

202.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي

1999 285.

² إدارة الموارد البشرية

1993 211.

³ إدارة القوى العاملة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

4. تقارير الانجاز الشهرية للموظفين.

5. دفتر الدوام الرسمي.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم أداء الأفراد بإتباع الخطوات التالية:¹

1. تحديد معايير الأداء: معايير

يشير إلى متغير

محدد، يختلف

، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

أ- الصدق: يجب يعبر التي

المقياس غير صادقا:

- قصور المقياس: أي عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء.

- تلوث المقياس: أي احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

ب- الثبات :

هـ مختلفا

ت- التمييز :

المرتبة في وغيرها.

ث- القبول: يجب المعايير

ج- سهولة الاستخدام : استخدامه من قبل الرؤساء في

لاعتماده

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: المعايير

يجب

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

3. قياس الأداء : هذه الخطوة بجمع

:

-
-
-
-

4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء : الانحرافات

الإيجابية

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

التي

في

6. الإجراءات التصحيحية :

:

النوع الأول: التي إلى الانحرافات في

محاولة

وقتي.

النوع الثاني : الانحرافات

إلى

وهذه العملية

كثيرة

ثالثا: القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي¹ :

1. التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي

فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المدير

نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. التقييم عن طريق الزملاء:

ويسمى كذلك التقييم المتبادل، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة

أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك أو المواقف التي تزداد فيها لاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز للعمل في ذات الوقت .

3. التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد .

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم فة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في

4. التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيته وحل الصراعات... الخ.

في علاقاتهم

. كما أن ذلك قد يؤدي إلى

- -

الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ

إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته

. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير

5. التقييم عن طريق لجان التقييم:

آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، ولذلك فهي تعطي

1

6. التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ ن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشد . ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما

المطلب الثالث: محاور تقييم الأداء ومراحله

أولاً: محاور تقييم الأداء

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي²:

1. محور معدلات الأداء:

حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز مددة لهم. ويؤخذ على هذا أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل

1 ادارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003

.342

.270-269

2 فاروق عبده فليه ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. محور الصفات الشخصية:

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه

على الإنتاج، أو دقته في الأ

:

التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه
علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية

3. محور الهادفية:

التركيز على أسلوب الإدارة إلى لأهداف الخاصة بكل

المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف

الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى

معايير كمية محددة.

4. محور الفعالية العامة:

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية

تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة الم

ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن

ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة

بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو

ن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على

ت

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبينا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وهذه المراحل هي¹:

1. وضع توقعات الأداء:

وبالتالي الاتفاق حول وصف المهام

المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية

معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

3. تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلف .

4. التغذية العكسية:

وهي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5. اتخاذ القرارات الادارية:

والقرارات الادارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل... الخ.

6. وضع خطط تطوير الأداء:

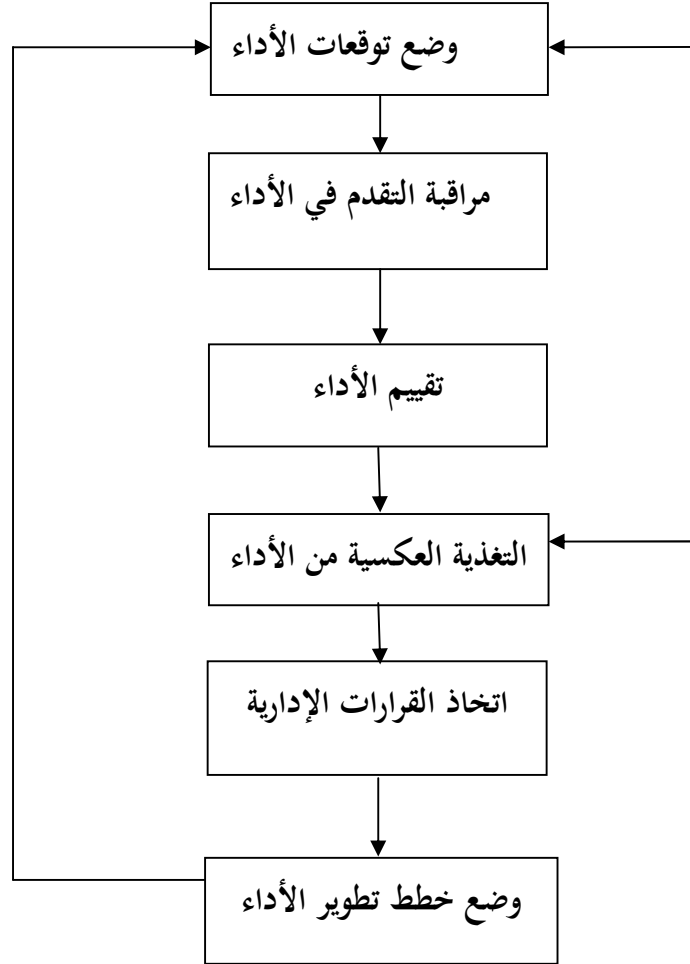
يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

والشكل التالي

:

الشكل رقم (03/3): مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي

2003 206.

المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

تتجه نظم ادارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها بالإضافة إلى ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مسته تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعها إلى

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي وأهدافه

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن (لفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن

توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "1"

تطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط².

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

¹ صالح بن سعد المريخ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ماجستير

2004 65.

1995 287.

² السياسات الادارية في عصر المعلومات

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

كما أنه لا يمكن تجاوز النظرية التي طرحها الباحث الياباني الشهير وليام أوشي، والتي عرفها العالم بنظرية " Z " ، التي كان محورها الأساسي مرتكزا على المبادئ الخمسة التالية¹:

- .
- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة.
- .
- .
- اعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية ورعاية خاصة .

ثانيا: أهداف تحسين الأداء الوظيفي

2.

التي

إلى

الأمني.

في

البرنامج.

في

مجموعة

في إلى

2006 48.

¹ الهام يجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية

² ، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، 2003 35.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثالثاً: عوامل تحسين الأداء

هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين الأداء، من أهمها ما يلي:

أ - فرق العمل:

مجموعة صغيرة

تخصصاتهم مختلفة

في

مسئولون

في¹:

وهذه 10-5

يتراوح

- الخبرات

- جمع

واتخاذ

- آفاق كبيرة

وتوفير

يجب

بحيث

وغير

غير

متكافئ

ب - الرضا الوظيفي:

يعنى

وفي

إلى

والتفسيرات

تجاه

لتوفير

ثم

2.

ت - تعديل السلوك:

نحاول

السلي

الإيجابي.

الإيجابية

إلى

بحسب

لم

يعني

يجد

¹ يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15 1 1991

4.

² موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة

العربية السعودية-دراسة تحليلية- 39 1 2012 8.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء الوظيفي وطرقه

:

أولاً: عناصر تحسين الأداء

يقسم علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي¹:

1. التوجيه:

الاستراتيجية التي والتي

في

2. المفاهيم الأساسية:

التي

3. عمليات التسليم:

الخدمة التي

تخفض

وفي

4. التأثير التنظيمي:

والهيكل

يختص

5. المكافآت والاعتراف بالفضل:

المكافآت والاعتراف

ويختص

الهرمي.

أهمية

وغير

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي¹:

1. المستوى المستهدف للأداء:

تحقيق الأهداف لا بد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف. حيث أن هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة مختلفة التي يتم

توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

2. الأداء الفعلي:

الأداء الذي تم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

3. فجوة الأداء:

في ()

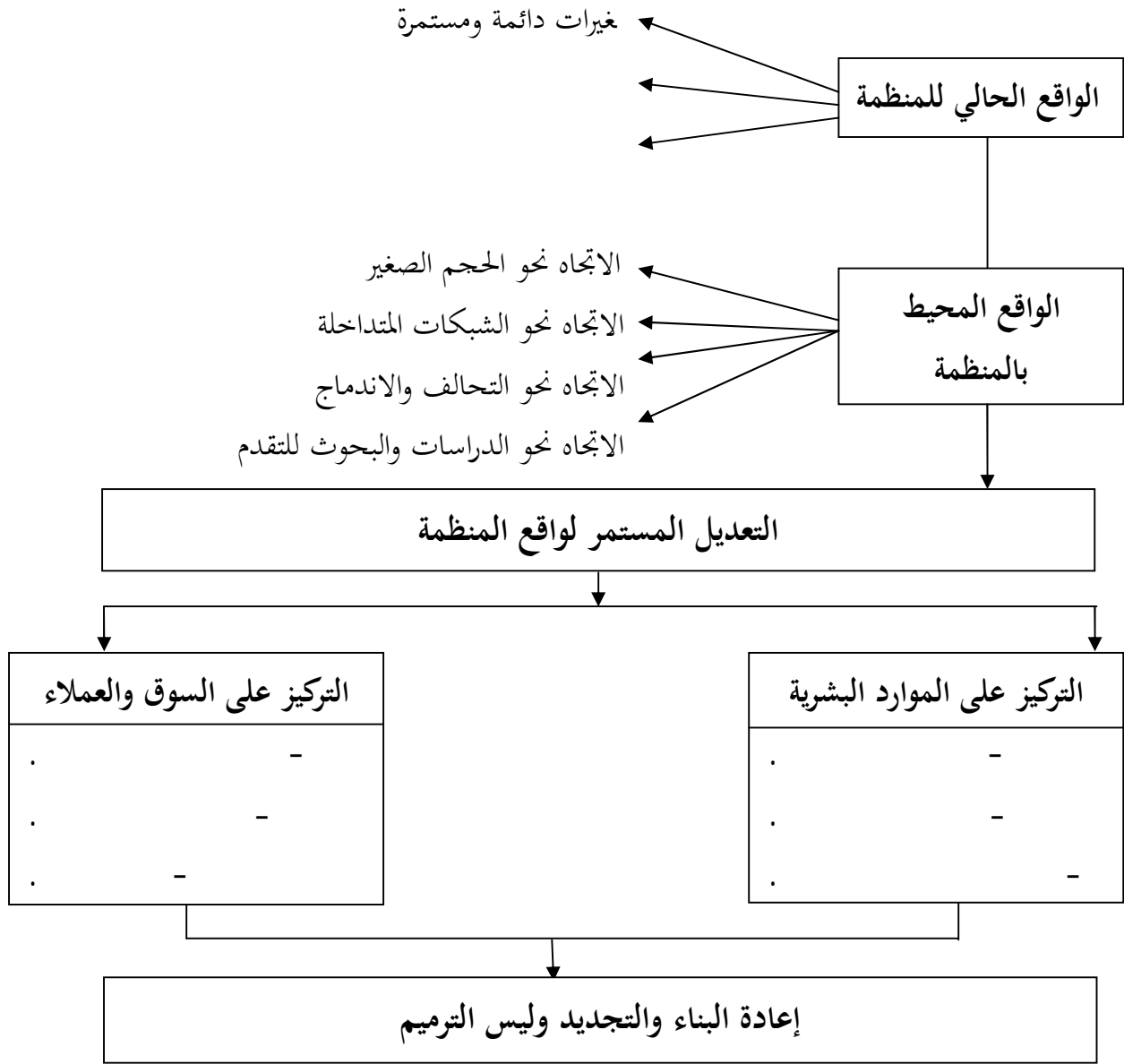
قصورا في العوامل التنظيمية، وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثم يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمنظمة للوصول إلى

4. انشاء برنامج عمل:

أتي العنصر الأخير، وهو انشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح. تطوير وتحسين الأداء من خلال هذه العناصر تعبر عن حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء، والشكل التالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

الشكل (04/3): ديناميكية لتحسين الأداء



المصدر: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب لطباعة والنشر

1995 .25

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانياً: طرق تحسين الأداء

1.

1. تحسين أداء الموظف:

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم.

الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية

2

2. تحسين الوظيفة:

تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء

¹ الفايدى سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، 87.

² عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية، 2002، 31.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية

التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء

3. تحسين بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.

"هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء¹.

- مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين
- لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم

¹ عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، 46.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى

سيؤدي إلى تهيئة همة وفعالية الموظف.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع وظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الانتاجية لديهم بالتالي تحسين الانتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الانتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع :

() ()

ومن خلال ما سبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات يبق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

()

لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في

." "

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: مجالات تحسين وتطوير الأداء ومتطلباته

الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

أولاً: مجالات تحسين وتطوير الأداء

التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط التالية:¹

— زيادة المستوى المعرفي للفرد.

— إعادة تخطيط الأداء.

— استحداث تقنيات جديدة.

— زيادة المستوى المعرفي للقادة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

ثانيا: متطلبات تحسين الأداء

وقصيرة المدى.

- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للم .

- رفة الفئة المستهدفة من .

المطلب الرابع: خطوات عملية تحسين الأداء ودور الإدارة في انجاحها

أولاً: خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوات التالي¹:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

أهمية

الانحراف في

في

لهم

انخفاض

إلى

في بيئة

انخفاض الأداء، هذه

من المتغيرات الخارجية

التي

التي الكثير

() ()

إيجابا كنوعية

...الخ.

هذه

إلى

هذه

الانخفاض في .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

2. تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

في مجال
في
في
مباشرة إلى

3. الاتصالات المباشرة:

أهمية في
محتوى

1:

الخطوة الأولى :
- :
في بيئة
في بيئة وهما:
إستراتيجية

- الحالي/ :

في خلالها
إيجاد لها ومحاولة
الهدف
التي تحدث
محاولة هذه
إلى أدنى

الخطوة الثانية :

يجب
يجمع
هذه في الأداء؟
يجب

نحل

الخطوة الثالثة :

الخطوة الرابعة :

الخطوة الخامسة :

¹ أحمد حسن محمد سالم، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري، دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كل من عدن وأبين رسالة ماجستير، اليمن، 2003 .56

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ثانيا: دور الإدارة في انجاح عملية تحسين الأداء

1. دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:

في

ه مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية . يجب على تنفيذ استراتيجيات الأداء تلخيص دوره بالخطوات التالية¹:

-

للتفكير

-

في

-

ينوه

-

في إلى الترقية في

-

-

-

-

-

(الإيجابي وتقليل السلبي).

-

دور المدير مهم جدا في دراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية.

2. دور الرؤساء في تحسين الأداء:

يرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تطوير الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم، وبالتالي تح

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وهي:

- () .

-

-

-

-

-

() .

3. شروط نجاح عملية تحسين الأداء:

حتى يجب أن تتوافر الأمور التالية:

لأهمية

-

-

- القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة.

-

-

حسب هذه الشروط :

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأ

- تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.

- تعمل على توفير وتكوين وعي لموظفين بأهمية تطوير و

- اكتشاف الطريقة المثلى في

-

- توفير مخزون مهاري محترف في الما

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه. ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تنبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته.

وقد يشكك البعض في جدوى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الفرد، ومنطلق تشكيكهم يعود إلى الاعتقاد بأن السلوك التنظيمي للعاملين يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من المحاضرات التدريبية لشرح السلوك المطلوب. والحقيقة أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتاج مجموعة من المحركات السلوكية وإن أي محاولة لن تؤدي إلى تغيير وتوجيه سلوك وأداء العاملين ما لم ينصب التركيز على محركات السلوك نفسها ()¹.

المطلب الأول: أثر القيم والمعتقدات على أداء العاملين

الترايط

هذه

ت

ب

التي

(Deal and Kennedy)

التي

التي

:

نحو

.

الخاصة

.

البالغ

غير رسمية.

معايير

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء

- الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء إذا توفرت العوامل الدافعة لذلك والتي من أهمها:¹
 - الوضوح التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
 - البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات
 - التكامل التنظيمي:
 - تاريخ المنظمة: إلمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على تقديم التغيير اللازم.
 - الأسلوب الإداري: توافر توازن قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم
 - التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.
 - تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 - وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:
- 1. دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:**

بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون
تت تجارب هوثورن أن البيئة
الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، ففي العمل الروتيني المتكرر يصاب
العاملين بنوع من الاحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن
ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الانتاجية مما يتطلب اجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب
الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا باجراء تغييرات جذرية في التنظيم
لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إج

¹ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 61-62.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديدات ترفع كفاءة الأداء.

2. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية تخفيض عدد المديرين وافساح المجال للباقيين لتطوّر وضمان استمرارية سلامة

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الم الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين، وإشاعة

وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات، وتنشط دورها في اسعاد

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى الأداء

العوامل التي تدفع بالثقافة التنظيمية إلى خفض مستوى الأداء هي:²

- **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم متباعدة وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- **العمر التنظيمي:** الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الداء.
- **النشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- **البيئة الخارجية:** يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
- **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحدها، وإحلال العمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

1998 54.

62-63.

1 حضير السلوك التنظيمي

2 زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الأداء المتميز

إجماع
في
لهم
جميعهم
الثقافي
إلى الاتجاه نحو
التركيز

تسعى جميع المنظمات إلى دعم وتعزيز العوامل التي ترى أنها الأفضل لدفع الأفراد نحو الأهداف التنظيمية وتعتمد في مفاضلتها بين تلك البدائل إلى حد بعيد على ثقافتها التنظيمية، وبشكل عام تقف قيم ومعتقدات القادة والمدراء من حيث نظرهم إلى¹:

- **الدوافع الخارجية:** في هذا النوع من الدوافع تتولد قناعة لدى القادة والمديرين أن الدفع والتحفيز لا بد أن يكون خارجيا، بمعنى شراء أو استئجار جهود الأفراد، وينحصر هذا النوع من الدوافع في نظام المكافآت (زيادة الأجور، الترقية، الشاء)، و قد يكون لنظام المكافآت - تأثير قوي ومباشر على أداء

وسلوك الفرد، ولكن هذا النوع من الدوافع مؤقت في نتائجه ولا يضمن استمرارية التميز في العطاء على الأمد البعيد، ويشيع استخدام هذا النوع من الدوافع في الثقافات التنظيمية ذات التوجه البيروقراطي.

- **الدوافع الجوهرية:** يوصف هذا النوع من الدوافع بالعملية التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد من خلال بيئة العمل ذاتها، وهنا تكون رغبة الفرد في الأداء المثمر نابعة من داخله، وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للأداء عند بداية انضمام الفرد للمنظمة وفي حال

يكون للقيم والمعتقدات التنظيمية الدور الأكبر في تعزيز أو تثبيط هذا النوع من الدوافع، ولتعزيز الدوافع الجوهرية لا بد لثقافة المنظمة أن تدعم وتبني القيم التي من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتيا نحو

وتكمن أهمية الدوافع الجوهرية كونها تجعل الفرد أكثر اهتماما بعمله، ويسعى باستمرار إلى البحث عن

الفرد تتمثل في خلق بيئة عمل تجعل الفرد أكثر ارتبا

مهاراته وقدراته، وتصميم أعمال حافلة بالتحديات ومثيرة للاهتمام في ظل تكافؤ الفرص وجماعية العمل.

¹ Armstrong Michael, **Handbook of Human Resource Management Practice** 10th, Kogan page Limited, 2009, p 318.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

	يعترف	في	
	:		
-	بحرية		للتنفيذ
في		معتبرة.	
-	ومكافآت	معايير	
	جهده ومساهمته في	في	
	ويوقظ همم الكسالى، حيث		
كبير		في	يجب
	مساهمة	بمكافآت	
-	بالتعبير		
	في	آراء	
-	يجب		في
التعبير	التعبيرية		
-	محدود		
	الهرمي		
	محاولة		
-	تولده		
	في	أعمالهم	
هذه	والمبادئ والتي لها تأثير		التي
	التي		

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء العاملين والتي نوردتها فيما يلي¹ :

- تعتبر التي لها تأثير
- تعتبر " الغراء " ويجعلهم هذه الخاصة أهمية في
- الأحداث فيصرون إلى
- في محاولة إلى في
- بيئية بحيث بيئية
- لهم جميعاً، غير مجزئة، لها
- إلى الأدينى إجماع حتى والمبادئ، ويحتاج
- الرسمي

كما أشارت دراسة خالد محمد الزغبى، أن أكثر قيم الثقافة التنظيمية تنبؤاً بأداء الفرد تتمثل في قيم الدعم والتقدير، وقيم المشاركة في صنع القرار، وقيم العدالة، وقيم التعاون، وقيم الاستقلالية².

¹ Steven Mcshane & Mary Ann von Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill , USA ,2000 p505.

² خالد يوسف محمد الزغبى، أثر الالتزام القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك، مجلد 22 1 مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2008 51.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

الخلاصة

والسلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتمام كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المحي
الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري
لأهمية القصوى، نظرا لأن أداء اداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم
حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء شرية، و التي يفترض
أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن
بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من
وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد
مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي
وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية
أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف

المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف
البيئية، باعتباره المح

هذه

تأثير

التعبير

التي في

الفصل الرابع

أثر الثقافة التنظيمية السائدة

في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأساتذة

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

تمهيد

يحتل التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الإطارات البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، أي أن الجامعات تواجه العديد من التحديات التي تستوجب بذل المزيد من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول بخدماته إلى الجودة المطلوبة اللازمة للإسهام في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية.

وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعيا منها لتعزيز مكانتها التنافسية، وهذا ما فرض عليها دورا جديدا لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعلومات والمعرفة، إذ لا تستطيع أي مؤسسة تعليمية أن تنظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن تعطي للأساتذة بما يمتلكون من كفايات ومؤهلات، وبما يتميزون به من سمعة وكفاءة علمية وبما يقدمونه من خدمات تعليمية وإنتاج علمي وأنشطة اجتماعية، أولوية خاصة، فالأساتذة يمثلون محورا أساسيا من محاور الارتكاز في العمل الجامعي وعليهم تتوقف مدى كفاية التعليم الجامعي وجودته، إذ من خلال سمعتهم ومكانتهم وجهودهم تقاس سمعة الجامعة وقوتها. فالأساتذة يقع على عاتقهم مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها، ومن ثم فإن المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ رؤى الجامعات وخططها وبرامجها، مرتبط بكفاءة هذه الفئة من العاملين وفعاليتها في أداء مهامها، وتمثل بالتالي كفاءة الجامعة وفعاليتها بوصفها نظاما متكاملًا.

سوف يتم في هذا الفصل التعرف على الثقافة التنظيمية من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"، وتأثيرها على درجة انتماء الأساتذة من جهة وأدائهم الوظيفي من جهة أخرى، ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر.

المبحث الثاني: نبذة عن جامعة الجزائر "3".

المبحث الثالث: المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية.

المبحث الرابع: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الخامس: علاقة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي في الجزائر

يرى الكثير من المفكرين والعلماء أن التعليم هو الاستثمار الحقيقي، بل هو أهم وسيلة لبناء الفرد وتطوير المجتمع، كما أنه أداة لمواجهة التغيرات الهائلة والتحديات الكبيرة التي تتجدد يوميا، وتعد منظمات التعليم العالي، بحكم طبيعتها العلمية والثقافية، أكبر المنظمات الرائدة في مجال نشر العلم والمعرفة، والجزائر تمتلك عددا لا بأس به منها موزعة على أجزاء مختلفة من التراب الوطني.

المطلب الأول: مضمون التعليم العالي

يعد التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنه يُعنى بإعداد الفرد الذي هو المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أولا: مفهوم التعليم العالي

يهتم التعليم بزيادة مقدرة الأفراد على التفكير وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم وتفسير الظواهر.

والتعليم العالي كما يرى كل من شانون وشونفيلد SHOENFELD & SHANON يعتبر نشاطا ونظاما تعليميا تقدمه منظمات التعليم العالي إلى الطلبة، ويمكن عن طريقه نشر المعرفة خارج جدران هذه

المنظمات وذلك بغرض إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة¹

1. وبالتالي

وفي

إلى

تخدم

في

جميع

هذه

التي

وترجمته

1 واقع استثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين،

التمهيد،

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ليم العالي التي العالي
في غير في في
1 .
العالي
في مجتمع في مختلف في
وبالتالي .
للخريجين الخبرة
في في
العالي
يحيط في
في هذه
ببحوث تغيير التغيير التي في في
العالي بحياة
العالي إلى
ثانيا: الوظائف الرئيسية لمنظمات التعليم العالي
معترف في
2
تعني له
مجموعة
محنة
في

1
التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق
التسيير، جامعة زيان عاشور بالجللفة،
2010/05/19 .94

2
دور التعليم المفتوح في إدارة المعرفة وتنمية الإبداع
بجامعة
2005/03/16-15 .05

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

1. وظيفة التدريس:

يعتبر
الرأسمال
وإمداده
العالى
مختلف
بج
لهذه
هم في
في
1

2. وظيفة البحث العلمي:

باعتباره
إنساني
التفسيرية
الحقائق ثم
في
في التفكير
2
العالى، من أجل إيجاد معارف

3. وظيفة خدمة المجتمع:

التعليم العالى إلى
بج
العالى في
هم في
3
العالى لم

ثالثا: مبادئ التعليم العالى في الجزائر

العالى في
التي
تتمثل هذه

1 -ديمقراطية التعليم (الدمقرطة):

لقد كان اصباغ الطابع الديمقراطي على الولوج إلى المنظومة التربوية وإلى التعليم العالى سمة في السبعينيات
1962 إلى يومنا هذا.

1 التعليم العالى في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته .98
2 التعليم العالى والبحث العلمي في الجامعة اللبنانية بيروت، مجلة العربي، 1999 98 .106
3 إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الطبعة الأولى، عمان، 2008 .141

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

:1

- توفير
العالي.
العالي عبر أنحاء
العالي
وتوفير المطاعم
حتى
- في مواصلة دراسته في
- 2

العالي إلى هما:

أ - مرحلة التدرج :

- دراستهم في العالي، في
الليسانس. هذه الأخيرة (ل1 2 3)
180 (06)
التي تؤدي إلى شهادة

1. الليسانس الأكاديمي : الذي يسمح بالتحضير للماستر.

2. المهني: للاختصاصات الأكثر طلبا في سوق العمل، والتي تسمح للطلاب بالدخول في عالم

ب - مرحلة ما بعد التدرج : العالي إلى

الماستر: الماستر (م¹ م²) محدد ب أربع (04) وبوتيرة 30

للحصول على الماستر يجب إذن زيادة 120 رصيد إضافي إلى الليسانس. الماستر نوعين:

1. ماستر مهني : الذي يعطي الكفاءة للدخول إلى الحياة العملية.

2. ماستر البحث : الذي يؤشر إلى متابعة الدراسات نحو البحث، ويؤدي إلى الدكتوراه.

2
1
خلال السنة الأولى م

1 أصول التربية والتعليم في الجزائر 158 1990

2 التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته 96- 95 .

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الدكتوراه :

الدكتوراه (د) مذكرة تحضّر في فترة ستة (06) سداسيات على الأقل بعد الحصول على ماستر البحث.
2010-2009 200 2010-2011 بعدد اجمالي
للمسجلين بلغ 2.305 . وفي سنة 2012-2011 تم اقتراح 880 تكوين في الدكتوراه

ينتظر أيضا بالنسبة للتكوين في الدكتوراه (ل.م.د) أن يسجل تزايدا هاما في عدد التكوينات الواجب

2- الجزائر:

التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا
في محتواه
العالى
1:
العالى
-
العالى
تدريجية،
-
العالى
استراتيجية
-
وهذا
العالى
التربوية
مقومات
كبير
2:

3- التعريب:

العالى
يحقق
الكبير
في جميع
تعبير
كبير
كبيرة لإدخالها
تدريجية في
العالى،
العالى
يخص
في اللغة العربية، ولهذا

1 أصول التربية والتعليم في الجزائر

159.

2 التعليم العالى في الجزائر وادارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته

96 .

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

مختلف
العالى. لى لم فى الآداب،
التي فى

4- التوجه العلمى والتقنى فى سياسة التعليم العالى:

فى المساهمة فى

الاتجاه والتقنى التى

المطلب الثانى: نشأة وتطور التعليم العالى فى الجزائر

(92) مؤسسة للتعليم العالى، موزعة على

(2014)

(10)

ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطنى. وتضم ثمانية وأربعون (48)

(19) مدرسة وطنية عاليا وخمسة (05) مدارس عاليا للأساتذة وعشرة (10) مدارس تحضيرية

(3) مدارس تحضيرية مدمجة¹.

تعتبر حيث تعود أصولها إلى مدرسة الطب والعلوم

الصيدلانية التى أنشئت فى سنة 1859. وفى 1879 أضيف لها، وعلى التوالى: كل من كلية العلوم ثم

كلية الآداب والعلوم فكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. وفى سنة 1909 تم ضم هذه الكليات

إلى معاهد أخرى وتمخض عنها ميلاد جامعة الجزائر أثناء الحقبة

والتي ماتت تخدم فى

وعملها

فى 1962.

كثيرا إلى

1971.

العالى

نجد:

التي

أولا: قبل الإصلاح (1962-1971)

تسير

فى الفترة الاستعمارية.

يختلف

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الاستقلال لم تكن برنامجاً،		(الآداب	
1966	في	ثم	(
1967	في	ثم	1
	التي	تسير	:
-	(.	(
-	(.	(
-	الدكتوراه	(.
-	دكتوراه	تحضيرها إلى خمس	(
غير	التي	في هذه	لم
في مختلف	تسير	الهيكل	تغير
ثم	العالي،	بواده	العالي
	العالي	في 21	1970 ² .
ثانياً: مرحلة (1971-1974)			
	كبيرة	العالي	
		1971	:
-		في الجزائر.	
-	تبنى	جميع	.
-	أكبر	أكبر	ممك

¹ أصول التربية والتعليم في الجزائر، 150 .

² موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

3-	الآداب	.
4-	.	.
5-	.	.
6-	التسيير	.
7-	.	.
وفي	التي	2000

سابعاً: المرحلة (2002-2013)

في ظل التغييرات	التي	في ظل
التغييرات،		
مجلس الوزراء	العالى،	
استراتيجية	التي برمجت في	2002
شامل وعميق للتعليم العالى.	(30 في
الماستر والدكتوراه).)	العالى لفترة
أولى.		2002 إلى 2013
في		(. .)
أهمها ¹ :		تطبيقه في الجزائر في سبتمبر 2004
بالتأطير	إلى	10
		2009.
		ثم تم تعميمه في كل الجامعات الجزائرية
		الطلابي الكبير
		التي

وقد عرفت هذه المرحلة أيضاً مساعي ترمي إلى توحيد القوانين الأساسية الخاصة بمدارس المهندسين تكوين الأساتذة ومعاهد وطنية كثيرة، مع أحداث مدارس جديدة تخضع إلى قانون المدارس الوطنية العليا.

¹ عادل سعدو، أسماء هارون، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية، دراسة تحليلية لواقع نظام ل.م.د في الجزائر الوطني الجزائرية في

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المطلب الثالث: مشاكل التعليم العالي بالجزائر

المؤهلة في	في	العالي	الإجازات التي
			مختلفة،
			كشف في المقابل عن مواطن خلل كبيرة، لعل أهمها ما يلي ¹ :
			-
			إلى
			-
			العالي
			-
			العالي
			-
			العالي
			وبالتالي
			في العمل
			-
			ويفقده
			-
			مما يجعلها غير
			مما
			في
			-
			التي
			-

¹ محمد دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة -المشاكل ومقترحات التطوير - ، الوطني

وعلوم التسيير،

في

.198-197 2010 /05/20-19

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

للأبحاث		تعاني	- ضعف في التمويل،
	في		
	في		إلى
	مجزية للأساتذة.		
في	فكثير	لكثير	-
			انحصرت
	في	الخريجين	- الخريجين،
في	في الآونة الأخيرة،	في	
يخص الماجستير			
الماجستير	(مما في	إلى توفير	مما إلى
	في		-
		إلى	
		مما يرهق	-
			لهم المجال للقيام
			- الانحلال
	إلى	الغش	
هذه	العالى في	التي	والتي تعتبر
		التي	

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المبحث الثاني: نبذة عن جامعة الجزائر "3"

محمد العربي ولد خليفة
لهذه
الأخر
مجموعة
إلى الهياكل والتنظيمات التي
والمنافس الثقافي والاجتماعي
للإشعاع الثقافي
في هذه
يجمعهم
يحدد
التشريع الجزائري
في
مختلفة للوصول إلى
مجموعة
في

المطلب الأول: عموميات عن جامعة الجزائر "3"

3" رسميا في 22 2009 341-09
الذي ينص على تقسيم جامعة الجزائر إلى ثلاث جامعات (جامعة الجزائر "1"
"3") كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم
السياسية والإعلام، إلى جانب معهد التربية ا
أولا: التقسيم الإداري لجامعة الجزائر "3"
"3":

1. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (دالي ابراهيم/ خروبة):

أسست كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بتاريخ 2 ديسمبر 1998
كانت في الماضي المعهد الس
(الذي انشئ

بتاريخ 17/07/1974)

وتعتبر الكلية من أهم الكليات التي تحتضن

177 1989

1 محمد العربي المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية

2 التربوية، دراسات في التعليم الجامعي و تنظيمه 195

3 الجريدة الرسمية 1983 ، 83- 544 المؤرخ في 24 /09/1983.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

209-84

264-01 المؤرخ في 2001/09/18

الخاص بالتنظيم والتسيير للجامعة الجزائرية أصبحت جامعة الجزائر تضم 7
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المتواجد مقرها دالي إبراهيم بالإضافة إلى ملحقة الكلية المتواجدة

وقد تحولت من معهد إلى كلية طبقا للمرسوم رقم 98-232 المؤرخ في 1998/12/02

كما تعتبر الكلية غير مستقلة من الناحية المالية والتسيير الإداري عن رئاسة الجامعة، ويتم التكوين فيها على
مستوى التدرج (طويل المدى " ليسانس " وقصير المدى " د ج ت ") بالإضافة إلى نظام (. .)
دراسات ما بعد التدرج (ماجستير ودكتوراه). بحيث تستغرق الدر
انطلاقا من الجذع المشترك على مدى سنتين، يوجه بعدها الطالب إلى إحدى التخصصات المناسبة لتوجيهه
أما التحضير لنيل شهادة الدراسات الجامعية تمتد لثلاث سنوات.
أما فيما يخص الدراسة لنيل شهادة الماجستير و الدكتوراه (ما بعد ا

3. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية (دالي إبراهيم):

2001

1949

:

كان التعليم في تلك المرحلة مسخرا لخدمة السياسة الاستعمارية وفرنسة التعليم وربطه بالجامعة الفرنسية.

الوطنية العليا للصحافة في ديسمبر 1964 وفي بداية السنة الجامعية

1976/1975

بعد الاستقلال تطورت الجامعة بوتيرة متسارعة سيما إصلاح التعليم العالي سنة 1971

.1974

الوطنية في

في سنة 1998 تم العودة إلى نظام الكليات وتشكلت كلية العلوم السياسية والإعلام والتي تضم قسمين

هما:

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

وفي أكتوبر 2009 تم إنشاء جامعة دالي إبراهيم والتي تتكون من كلية علوم الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم

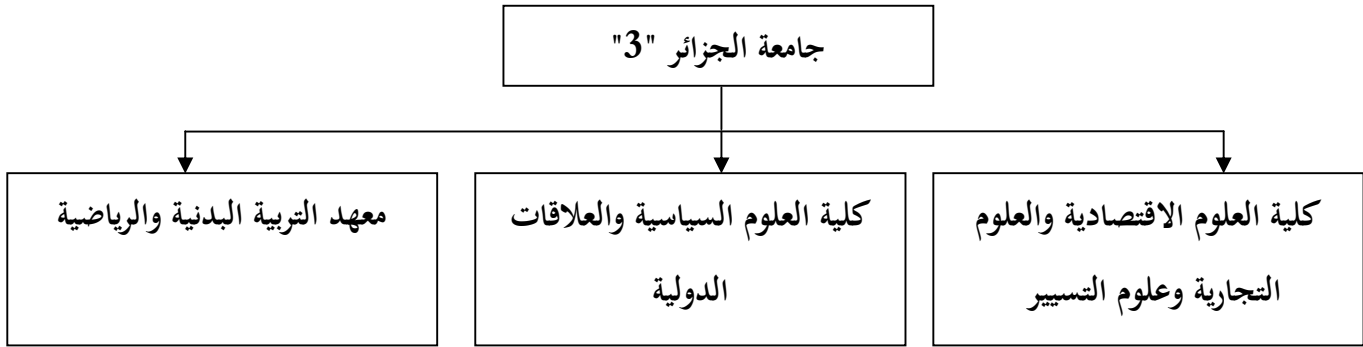
2001 قامت الكلية ببعض التعديلات والتوسيعات، كما تم تعديل الهيكل الإداري ومنذ

3. معهد التربية البدنية والرياضية (المدينة الجديدة سيدي عبد الله):

معهد التربية البدنية والرياضية بموجب المرسوم الوزاري 76-81 المؤرخ في 1981/30/22 وهو يعتبر

أول معهد في الجزائر متخصص في التربية البدنية والرياضية أين جاء ليغطي العجز الذي عرفته مؤسسات التربية على المستوى الوطني.

الشكل (01/4): كليات جامعة الجزائر "3"



المصدر:

ثانيا: مهام جامعة الجزائر "3"

"3" كغيرها من الجامعات الوطنية في إطار برامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

فهذه الأخيرة تقوم بتحديد مجموعة من الأهداف كتنمية المعارف الفردية والجماعية وترقية

وتكوين الاطارات... للوصول إلى الغاية الأسمى وهي تطوير البلاد، لذلك فالجامعة تسعى بكل امكانياتها المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف، فمن خلال التنسيق بين مختلف كلياتها. ومصالحها الادارية والتقنية تقوم

:

1.

2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.

3. المساهمة في

4. المشاركة في التكوين المتواصل.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

5. والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عبر تكوين اطارات في كل المجالات.
6. الترقية الاجتماعية مع ضمان العدالة للجميع ولكل المؤهلين لذلك، في الحصول على أسمى أشكال

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
3. تطوير المهارات والقدرات لبلوغ مستويات أعلى للأداء.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عبر المساهمة في ترقية
6. ترسيخ ما يعتد به في عالم الأفكار والقيم.

المطلب الثاني: ثقافة الجامعة كمدخل لضمان الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأستاذ

هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها، فخصائصه الشخصية والمعرفية والانفعالية لها دور هام في فعالية عملية التعليم، لأنه مهما كان مستوى المناهج التي تقدمها الجامعة والتجهيزات والمخابر والهيكل التي تتوفر عليها، لا يمكن أن تحقق أهدافها ما لم يتواجد الأستاذ².

والأستاذ هو الشخص المتفرغ للتعليم والبحث في إحدى منظومات التعليم العالي والبحث العلمي ويحمل شهادة ماجستير أو دكتوراه في أحد حقول المعرفة، ويشغل إحدى الرتب التالية: أستاذ، أستاذ محاضر، أستاذ

أولاً: الثقافة التنظيمية في الجامعة

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: "السلوك الإداري الذي يتكون من المبادئ والقيم والأفكار لتقاليد والتطلعات التي اكتسبها أساتذة الجامعة والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على درجة انتمائهم وعلى مستوى أدائهم في الجامعة."

1 05-99 المؤرخ في 18 04 1999.

2 خصائص الأستاذ الجامعي الكفاء والتدريس الفعال

: 2013/03/26 : <https://www.sites.google.com/site/institutdroiteloued/conf-naoui>

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

1. خصائص الثقافة التنظيمية في الجامعة:

هناك مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية في الجامعة وهي¹:

الالتزام بالسلوك المنتظم:

وعبارات وطقوس مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.

المعايير: معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه.

القيم المتحكمة:

:

الفلسفة:

القواعد: تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع الجامعة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء في الجامعة.

المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والترتيب المكاني للأفراد وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع الطلبة.

للثقافة التنظيمية في الجامعة

:

- تتأثر بالثقافة المجتمعية أو السائدة في المجتمع الذي
- أنها ثقافة نوعية وفريدة، وذلك لأن أساتذة الجامعة لهم طبيعة خاصة قد تكون غير بيروقراطية، إذ يتمتعون بمساحة كبيرة من الحرية في أدائهم، وهذا الرأي يتفق مع آراء جوزيف رايلين الذي أكد على أن الثقافة التنظيمية لدى هؤلاء الأساتذة الذين سماهم بـ (Professionals) تختلف عن الثقافة التنظيمية السائدة لدى البيروقراطيين الذين لا يتمتعون بهذه المساحة الكبيرة من الحرية وإنما يخضعون بشكل كبير للرقابة².

- أنها ثقافة مدركة، بمعنى أنه يمكن تفسيرها بطرق مختلفة تبعا للفئات التي تنظر إليها³، فقد تختلف رؤية الأساتذة للثقافة التنظيمية عن رؤية الطلبة وأوليائهم أو المسؤولين الإداريين لها.

.25

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي

² Joseph A. Railin. **The Clash of Cultures** : Managers Managing Professionals. Harvard Business School press Boston. 1991. p 8-24.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

2. وظائف الثقافة التنظيمية بالجامعة:

أهمها:

- تشكيل أنماط .
- تقديم المعايير والقيم والمعتقدات للأساتذة من خلال تشكيل إدراكهم وتفسير الثقافة التنظيمية للواقع المحيط .
- تنمية الشعور بالهوية والانتماء للجامعة.

ثانياً: الانتماء التنظيمي للجامعة

جر الزاوية في نجاح الجامعات في دول العالم المتقدم، وقد أدى بمفهومه الحقيقي لدى عمالها إلى أن تتبوأ تلك الجامعات مكا ا من خلال الجهود الحثيثة للمنتمين لها، والتي ساعدت في نمو أعمالها وإيراداتها وأبحاثها وسمعتها. وتعد الجامعات اليوم من أفضل البيئات التنظيمية التي تحقق متطلبات تعزيز الانتماء لما تملكه من أدوات العمل التنظيمي القائم على تسلسل اتخاذ القرار من خلال المجالس وتحديد الحقوق والواجبات من خلال لوائح واجتماعية مختلفة.

1. مقومات تحقيق الانتماء التنظيمي للأساتذة:

- يظهر مستوى عالي من التنظيمي تجاه يجب أن تتوفر لديه المقومات التالية:
- لشعوره بالانتماء .
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في ومستوى عال من الانخراط .
- الرغبة في اعطاء جزء من جهده ووقته لإنجاح الجامعة القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات وغير ذلك¹.

¹ ثامر أحمد حمدان، الانتماء والولاء للجامعة :

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

- يضحى من أجلها ويتكلم بلسانها، ويود الاستمرار فيها، فإن تغيب في يوم ما عن العمل فإنه لا يغيب إلا

2. تنمية انتماء الأساتذة للجامعة:

يتطلب تعزيز الانتماء تحقيق متطلبات تتمثل في إيجاد بيئة جيدة داخل الجامعة تمكن الأساتذة من ممارسة

بطرق مختلفة أهمها¹:

- (الرؤساء، الأساتذة القدامى).

- للأساتذة لبناء علاقات إيجابية.

الطبي والإسكان وتعليم الأبناء.

- يز الانتماء بإدراج مفاهيمه وأهميته والمنافع المترتبة عليه في البرامج الدراسية.

3. علاقة ثقافة الجامعة بانتماء الأساتذة:

هناك مجموعة من الخصائص التي توضح هذه العلاقة وهي كما يلي²:

- تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة

- دورا هاما في تحقيق انتماء

- في تحقيق الاستقرار داخل الجامعة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

- للأساتذة للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط الجامعة.

ثالثا: الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة

كل ما يقوم به من مهام ومسؤوليات داخل قاعات المحاضرة أو في أي موقف أو

يرات مرغوبة في شخصية طلابه وذلك في ضوء أهداف وتوقعات جامعته

ومجتمعه³.

<http://rs.ksu.edu.sa/102011.html> :

¹ عبد العزيز بن علي الخضيري، الجامعات وتعزيز الانتماء

: 2014/01/04.

2000 94.

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها، عملياتها المعاصرة

³ يوسف أحمد صالح، تنمية أداء الأستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي، مداخلة ضمن أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في

لعالم الإسلامي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 20-22 ديسمبر 2010 312.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

1. مهام الأستاذ الجامعي:

1:

- يقوم بتدريس حجم ساعي أسبوعي قدره تسع ساعات تشمل حتما درسين غير مكررين.
- المشاركة في أشغال اللجان .
- مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها.
- تصحيح نسخ الإمتحانات - المشاركة في أشغال المدد .
- تحضير الدروس وتحديثها.
- تأطير الرسائل والأطروحات من الدرجة الأولى والثانية من الدراسات العليا.
- المشاركة بالدراسات والأبحاث في حل المشاكل التي تطرحها التنمية.
- التي يتكفل بها وإثرائها.
- إنجاز كل دراسة وخبرة مرتبطة باختصاصه.
- إستقبال الطلبة لمدة أربع ساعات في الأسبوع لتقديم النصائح لهم وتوجيههم.
- المشاركة في أشغال اللجان الوطنية في مؤسسة أخرى تابعة للدولة التي يرتبط موضوعها بمجال تخصصه.
- المساهمة في إطار الهياكل المختصة في ضبط الأدوات العلمية التي لها علاقة بمجال اختصاصهم.
- تأطير الوحدات .
- المشاركة في أشغال اللجان الوطنية إضافة إلى حصوله على الشهادات والكفاءات التي تمكنه من ممارسة
- على الأستاذ أن يتمتع بالحد الأدنى من الصحة النفسية.

والأداء الوظيفي للأستاذ ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

2

2

للأداء

التي

وتسييرها في

الوطني

واقع استثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين

التسيير

الجزائرية في

.115 2010/05/20

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المشتركة	ومختلف	يعبر	-
		1.	
	محددات الأداء الوظيفي للأستاذ		
	الإستراتيجية	المهارات / التحفيز :	
المعرفي	في	لها ايجابي	المهارات / الثقافة :
			للأستاذ.
	إلى الاعتراف	والمشتركة تثير	الثقافة / التحفيز :
	إلى		

2. خصائص الأستاذ الناجح في الأداء:

إن الأستاذ الجامعي ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير في الامكانيات المادية والفنية في الجامعة، ونظرا لهذه المكانة التي يحظى بها الأستاذ الجامعي، والدور الذي يقوم به، أدى بالجامعات في المتقدمة إلى أن توليه أكبر الرعاية، لأن مكانة أي جامعة تقاس بنوعية الأساتذة الذين ينتمون إليها فصارت قوة الجامعة اليوم تقاس بارتفاع أو انخفاض أداء أساتذتها. ومن الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأساتذة الأكفاء ما يلي²:

1.2. الخصائص الشخصية :

- علمية : الامام بمجال تخصصه ومتابعة الجديد والمعاصر.
- كفايات فنية مهنية: امتلاك مهارات التدريس الجيد من مهارة تقديم الموضوعات إلى مهارة وضوح الشرح... وغيرها.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

2.2. الخصائص الانفعالية:

الاتزان الانفعالي، حسن التصرف في المواقف الحساسة، الثقة بالنفس، الموضوعية الدافعية للعمل والإنجاز

3.2. الخصائص المهنية:

3. تقييم أداء الأساتذة:

به. فهو يساعد الإدارة على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الأستاذ. والهدف منه معالجة الضعف إن

1

1.3. أسباب تقييم أداء الأساتذة:

لتقييم الأداء الوظيفي للأساتذة مبررات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- للأهداف
- تأثير في البرامج
- في
- وسيره في
- في

2.3. أهمية تقييم أداء الأساتذة:

تكمّن أهمية عملية تقييم أداء الأساتذة من قبل إدارة الجامعة في:

- أساتذة متميزون في كافة التخصصات والمحافظة عليهم.

- () .

- مدير والاحترام للعلاقة بين الأس

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

- توفير مناخ مناسب وحوافز أدبية ومعنوية ومادية مشجعة وإدارة واعية ومصادر واقية للأداء.
- **3.3. هدف تقييم أداء الأساتذة:**
- يتمثل الهدف من وراء عملية تقييم أساتذة الجامعة في:
 - تعميق الشعور بالمسؤولية والالتزام الذاتي لدى الأساتذة.
 - إيجاد قناة دائمة ومنتظمة للاتصال بين الأساتذة و
 -
 - تحقيق الانضباط في العلاقات الجامعية على جميع المستويات.
 - إيجاد قاعدة بيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة وكلياتها.
 - تعرف الفروق الفردية بين أساتذة الجامعة وهي عنصر أساس في تحفيزهم للاختيار بينهم لأعمال اللجان
 - ية وغيرها.
 - أهمية شعور الأساتذة بعدالة تقييمهم الموضوعي من خلال أدوات معلنة وشفافة، وبما يمكنهم من الإحساس بالاطمئنان وألا يكونوا مضطرين للبحث عن مظلات حماية غير رسمية.
 - اعتماد نتائج التقييم في الترقية العلمية للأساتذة
 - ت اختراق القواعد
 - ، من خلال تأشير الحالات المتميزة واعتمادها وكذلك
 - بهدف توظيفها المناسب في تنفيذ الخطط والبرامج وفق
 - وضع خطط وبرامج تطوير الأساتذة على وفق المؤشرات التي تقدمها مهمات وعمليات تقييم الأداء.
 - مؤشرات ومعايير مستهدفة في التقييم على وفق طبيعة مهام القسم أو الكلية أو الجامعة.
 - الأساتذة بسياسات أقسامهم العلمية من خلال المعايير التي يخضعون لها في التقييم، بما يمكنهم من اكتشاف متطلبات تطوير قدراتهم والاستجابة مع تلك المعايير التي تقرر فرص ترقيةهم.
 - قات استيفاء بعض معايير تقييم الأداء، الأمر الذي قد يشير إلى إشكالية أو خطأ في بناء

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

4.3. معايير تقييم أداء الأساتذة:

إن الطريقة الوحيدة والفعالة في تقييم أداء
والحكم على جودته، والمعمول بها في معظم
- تماما في جامعاتنا - على معايير علمية وأكاديمية شاملة

تستند هذه المعايير إلى أسس الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي المطبقة عالميا وإقليميا ومحليا.
وتنفيذ عملية التقييم وفق هذه المعايير والأسس فرق عمل متميزة ومتخصصة ونزيهة تعمل بشكل جماعي
ضمن وحدات مختصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات والجامعات¹.

لتقييم الأداء عدة معايير تعد الأساس الذي تحتكم اليه الجامعة في الحكم على أداء الأساتذة وهي كما يلي:

- الاهتمام بجودة التدريس المقدم للطلبة.

- الموقف تجاه العمل.

5.3. طرق تقييم أداء الأساتذة الجامعيين:

هناك العديد من الطرق والأساليب التي اذا م
تضمن تحسين في مستوى أداء الأس
كالتالي:

1.5.3. تقييم الأستاذ لنفسه:

إن التعليم في حاجة ماسة إلى فئة من الأساتذة الذين يبادرون ويجددون باستمرار (يحملون فكرا ابداعيا) فلا
ينبغي للأستاذ أن يتخذ لتعليمه طريقة لا تتغير ودروس تتكرر وتفتقر إلى التعديل

ولعل أهم أساليب النقد الذاتي، المراجعة الدورية للدروس والمحاضرات التي يلقيها الأس

- الدروس والمحاضرات التي يلقيها أصحاب الخبرة من الأساتذة والباحثين في

¹ تقييم أداء الأساتذة الجامعي في الجامعات الحكومية اليمنية
: http://www.algomhariah.net/articles.php?id=25711
: 2013/03/26

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

- التنوع في المقاييس المدرسة، فلا ينطوي الأستاذ على مقاييس محددة بل لا بد من التنوع فيها من فترة لأخرى شريطة أن تكون قريبة أو لها علاقة بتخصصه.

2.5.3. تقييم الأستاذ من قبل أساتذة آخرين:

يرفض بعضهم هذا النوع من التقييم بحجة "من يقيم من؟". والواقع أن الهدف منه هو العمل الجماعي المنظم الذي يقيم من خلاله الأساتذة بعضهم بعضاً، فيستفيد الأستاذ المبتدئ (المتربص) من صاحب الخبرة غير المتخصص.

3.5.3. تقييم الأستاذ من قبل الإدارة أو اللجنة العلمية المؤهلة:

من حق الجامعة التي للأستاذ مرتبة لإنجاز مهمة معينة أن تشرط فيه المواصفات الضرورية للقيام بتلك

المحاضرة أو بعد انتهاء محور من محاور البرنامج (المقرر) أن يقدم دروسه منظمة ومطبوعة للجنة العلمية المؤهلة تتولى فحصها، وبعد نقدها وإثرائها يكلف الأستاذ بتعديلها وقد تصبح بعد ذلك مطبوعة أو كتاب يستفيد منه الأستاذ في مساره العلمي أو مادياً كما يستفيد منه الزملا .

4.5.3. تقييم الأستاذ من قبل الطلبة:

، ويجري مثل هذا التقييم عن طريق ملئ في نهاية السداسي أو السنة الجامعية، وتشمل هذه الاستمارة معلومات متنوعة تخص الجوانب العلمية والبيداغوجية والمنهجية والنفسية و... لأستاذ مقياس معين. تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي

، وبالتالي فهم أكثر أهمية وموضوعية ودقة في التقييم والحكم على جودة الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي كونهم يتلقون خدماته التعليمية مباشرة في قاعات المحاضرات ومن خلال كتبه وأبحاثه وأفكاره العلمية والأكاديمية.

إلا أن هذه الطريقة تتخلها بعض السلبيات تتمثل أهمها في عدم موضوعيتها، حيث تتأثر الأحكام بمدى قرب الطالب أو بعده من أستاذه، ومدى حبه أو بغضه له. لذلك يجب عدم الاعتماد عليها وحدها في

¹ رشيد بناني، من البيداغوجيا إلى الديدأكتيك، الحوار الأكاديمي والجامعي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، 1991، 78.

² تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، القاهرة، أبريل

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

إن التعليم الجامعي بحاجة ماسة إلى تكوين أساتذة من طراز خاص يطلق عليهم اسم "الأساتذة" لكن في الواقع وللأسف إذا عثرنا على الأستاذ غاب الباحث وإذا عثرنا على الباحث غاب الأستاذ، ونادرا ما

الرقابة عليه وعلى دروسه ونشاطه البيداغوجي، وتكليفه بكثير من
نت الجامعة مقصرة في حقوقه ولا تبالي بأساسياته التي تضمن له الكرامة في

مجتمع شعاره العزة والكرامة¹.

4. اعتبارات يجب الأخذ بها في عملية تقييم أداء الأساتذة:

إن تقييم أداء أساتذة الجامعة ركن أساسي في عملية تقييم الجامعات، ذلك أن مستوى الأداء يؤثر في فاعلية
ايجابا في تحقيقها لأهدافها، فالأستاذ مكلف بمهمات يتوقع منه القيام بها على أكمل
وجه، ومنها القيام بالبحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع في الجامعة وفي البيئة الخارجية ويختلف التركيز
على هذه الأدوار حسب فلسفة الجامعة وظروفها وموقعها الجغرافي والكثافة السكانية المحيطة بها.

هناك بعض المنطلقات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء الأساتذة، أهمها:

- إن قياسات أداء الأساتذة يجعل من حالة التوتر
- تقييم أداء الأساتذة يمكن أن يخلق جوا سلبيا.
- ظاهرة ومتكررة أمر يقلل من إنتاجيتهم، حيث يصيرون غير راضين عن بيئة العمل.
- من الصعب استخدام نفس معايير التقييم في جميع كليات الجامعة، وهذا راجع لاختلاف التخصصات

تعتبر عملية تقييم أداء الأساتذة عاملا أساسيا في تطوير الأداء بصفة خاصة، وفي
والبحث العلمي في الجامعة بصفة عامة، حيث يساعد في قياس مدى قيام الأساتذة بواجباتهم ومدى اسهامهم
في تحسين نوعية وجودة التعليم العالي.

<http://uqu.edu.sa/page/ar/75482> :

¹ محمد صاري، التقويم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي

: 2013/03/26.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المبحث الثالث: المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية

للقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها، وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

المطلب الأول: المنهج المتبع

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة

من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته"¹، كما يعني " فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل كشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"² ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا،

في

التعبير

فالتعبير

تعبيرا كيفيا

ويعبر

هذه

إلى

يتعداه إلى التفسير

³ كما يهدف هذا المنهج إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"⁴.

¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث .99

² عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،

³ المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية

⁴ اسماعيل شعباتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر،

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص النتائج في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.¹ وفي بحثنا هذا نود معرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفية ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي من جهة والعلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرها ما يلي:

أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية

الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات المحكمة، إضافة إلى القواميس والبحوث والمكتبات والتي تطرقت إلى متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الأداء الوظيفي). وأي

في

في

التي

في

مجال

ثانياً: مصادر جمع البيانات الميدانية

جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق الأدوات الإحصائية التالية:

1. الملاحظة المباشرة:

برؤية

هذه

والتي

فرد من هذا المجتمع (أستاذة جامعية) ساعدني كثيرا على

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

2. المقابلة:

تعتبر هذه

في بحث

وفي

ما ساعدني

التي

3. الاستبيان:

في بحثنا " مجموعة

للأشخاص بالبريد يجرى

في

إلى

"1"

تخاطب مجتمع

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "2.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى :

- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3".

- معرفة درجة انتماء الأساتذة إلى الجامعة.

- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

04 محاور وهي كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

انات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية والخبرة في

الجامعة، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها في قيم وسلوك وأداء الأساتذة.

الجنس:

العمر: بأن يوضح الحيب ضمن أي الفئات يقع عمره، هل ضمن العشرينات، من الثلاثينات إلى 45

45

الحالة الاجتماعية: أن يوضح الحيب ما إذا كان أعزبا أم متزوجا أم غير ذلك (مطلق، أرمل) .

1986 210

2002 123

1 العكش، البحث العلمي، المناهج والإجراءات

2 رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المؤهل العلمي:

جامعي، فهل هو متحصل على شهادة الماجستير، أو دكتوراه علوم، أو دكتوراه دولة .
الدرجة العلمية: μ درجته العلمية والتي رتبناها من أعلى درجة إلى أدناها، أي هل هو أستاذ،
أم أستاذ محاضر "أ" ، أم أستاذ محاضر "ب" ، أم أستاذ " " " " .

الخبرة: بأن يوضح المحيب سنوات خبرته في التعليم كأستاذ جامعي، بتأشير أحد الفئات التي تبدأ من سنة إلى
10 .

المحور الثاني:

المتغير المستقل، (35) التنظيمية السائدة في الجامعة من خلال

مكوناتها وهي كالتالي:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

المحور الثالث: الانتماء التنظيمي

هو عبارة عن المتغير التابع الأول، (31)

"3" ، لذا تم الاعتماد على نموذج ألين وماير الثلاثي الأبعاد (الانتماء المعنوي، الانتماء الاستمراري
(لأسباب التالية: "3"

- اعتماد العديد من الدراسات العربية والأجنبية على هذا النموذج، مما يعكس درجة عالية من المصادقية
- سهولة مقارنة النتائج التي سوف تتوصل إليها الباحثة مع نتائج الدراسات السابقة نتيجة استخدام نفس

الانتماء التنظيمي في الحالات المختلفة. وبذلك سوف نتفادى الصعوبات التي قد تنتج عن استخدام مقياس

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

(24) تغيير التابع الثاني،

"3".

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1.مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة الجزائر "3" ، والبالغ عددهم (1023) في الموسم الجامعي 2013/2014.

2.عينة الدراسة: (25%) من مجتمع الدراسة المكون من (1023)

(98) 195 أستاذ محاضر، 730 أستاذ مساعد، وبلغ حجم العينة (255)

جامعي، وقد تم توزيع الاستبيانات على العينة في شهر جوان 2013 ومن ثم استرجعنا (217) (6) استبيانات وذلك لعدم جدية الاجابة (لم يتم الاجابة على

(211) استبيان، والجدول التالي يبين هذا:

الجدول (01/4): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد (المسترد)	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	255	217	38	6	211

المصدر:

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لأداة الدراسة (الاستبيان)

أولا: التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية

:

الجدول (02/4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	94	%44.5
أنثى	117	%55.5
المجموع	211	%100

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

55.5% و 44.5%. ويرجع ذلك إلى أن المرأة أكثر ميولا من الرجل إلى مهنة التعليم وهذا لطبيعة الوظيفة التي مجالات شتى مقارنة بالمرأة. حيث اقترحوا بأن الاختلافات الجنسية في الأعمال المختلفة التي يميل الرجال والنساء للقيام بها، وعلى ذلك وجدوا أن الاختلافات الجنسية في الانتماء تتوقف على مدى تأثير خصائص هذه الأعمال على الانتماء التنظيمي.

الجدول (03/4) : توزيع عينة الدراسة وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30	46	21.8%
30 إلى 45	145	68.7%
45	20	9.5%
المجموع	211	100%

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي 68.7% تتراوح أعمارهم بين 30 و 45 السن الذي تصبح فيه ثقافة الأستاذ من ثقافة الجامعة ولديه القدرة على التأثير فيها وتطويرها، كما يكون فيه

ه عن عمله إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته.

الجدول (04/4): توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	80	37.9%
متزوج	131	62.1%
غير ذلك	00	00%
المجموع	211	100%

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 62.1%

37.9% غير ذلك المنعدمة التكرار، وهذا يتوافق مع متغير السن حيث أن الفئة الأكثر تكرارا

30 إلى 45 سنة، وهذا يعني أن أغلبية أساتذة الجامعة متزوجين. وهذا راجع إلى أن الأستاذ الجامعي

يتقاضى دخل شهري ثابت، بالإضافة إلى مزايا أخرى تقدم للأساتذ كالعلاوات وأجر السا ومنحة التأطير ومنح المشاركة في مشاريع البحث، اضافة إلى أن الجامعة توفر سكنات وظيفية للأساتذة (بالقدر الكافي). كل هذه العوامل تتيح امكانية الزواج، وهذا بدوره يسهم في تقليل نسبة الأساتذة

الجدول (05/4) : توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
82.9%	175	ماجستير
11.9%	25	دكتوراه علوم
5.2%	11	دكتوراه دولة
100%	211	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة لديهم شهادة ماجستير بنسبة 82.9% ،

11.9% المتحصلين على شهادة دكتوراه علوم، وتأتي في الأخير نسبة 5.2%

الدراسة المتحصلين على شهادة دكتوراه دولة، وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة الماجستير وفي طور التحضير لشهادة الدكتوراه، كما أن شهادة دكتوراه دولة هي التسمية القديمة وقد تم ايقاف هذه التسمية واستبدالها بدكتوراه علوم وهذا منذ 31 ديسمبر 2010 .

الجدول (06/4) : توزيع عينة الدراسة وفق الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
2.4%	5	أستاذ
4.7%	10	أستاذ محاضر "أ"
8.1%	17	أستاذ محاضر "ب"
43.1%	91	أستاذ مساعد "أ"
41.7%	88	أستاذ مساعد "ب"
100%	211	المجموع

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

2.4% محاضرين "ب"، والنسبة الأكبر تتقاسمها كل من الفئة مساعد "أ" بنسبة 43.1% " " 4.7% محاضرين "أ" 8.1%
41.7% أنه يتوافق مع كل من متغير السن والمؤهل العلمي.

الجدول (07/4): توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	106	50.2%
من 5 إلى 10 سنوات	82	38.9%
أكثر من 10 سنوات	23	10.9%
المجموع	211	100%

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نصف حجم العينة لديهم خبرة أقل من 5
عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم تليها في الأخير نسبة 10.9%
عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 .
ترى الباحثة أن السبب راجع إلى تزايد عدد الأساتذة الجدد سنويا، إلى أن أغلبية أفراد العينة من
" " " "

تدل النتيجة السابقة على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو
سلبية أكثر دقة تجاه متغيرات الدراسة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم
(Statistical Package for Social Science) (SPSS) في تحليل البيانات بعد

إدخالها كما تم الاعتماد على أساليب إحصائية أخرى في تحليل البيانات، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

1. صدق وثبات أداة الدراسة:

"¹. أي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله

:"شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل

من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"².

1996 260.

¹ عطفة حمدي أبو الفتوح، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية

1998 197.

² البحث العلمي، مفهومه، وأدواته وأساليبه

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

: "الإتساق في نتائج الأداة".

1.1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

البيانات، ثم تعديلها بشكل أولي حسب ملاحظاته وتصحيحاته، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحاضرين في عدة جامعات من داخل وخارج الوطن من ذوي الاختصاص والخبرة، والم (02) أسماء المحكمين، وذلك لإبداء رأيهم وملاحظاتهم عن دقة المحاور والصيغة اللغوية لعباراتها ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، وتم تعديلها وإعادة صياغة بعض عباراتها وإضافة عبارات جديدة مقترحة، لتتحصل في الأخير على الأداة بصورتها النهائية (90).

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

2.1. لصدق البنائي للأداة (صدق الاتساق الداخلي):

(Reliability Test)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (08/4): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيان

مجال الدراسة	أرقام العبارات	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
القيم التنظيمية	09-01	0.7680
المعتقدات التنظيمية	18-10	0.8040
الأعراف التنظيمية	25-19	0.7640
التوقعات التنظيمية	35-26	0.7980
الانتماء المعنوي	45-36	0.8230
الانتماء الاستمراري	57-46	0.8270
الانتماء المعياري	66-58	0.7960
الثقافة التنظيمية	35-01	0.7520
الانتماء التنظيمي	31-01	0.7860
الأداء الوظيفي	90-67	0.8120
ثبات أداة الدراسة		0.8120

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد بلغ 81% ويفي بأغراض الدراسة كونه أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 60%.

2. الأساليب الإحصائية الوصفية:

المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وتحليلها.

الانحراف المعياري: لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي.

معامل الارتباط سبيرمان: قوة بين المتغير المستقل والمتغير .

معامل الانحدار الخطي البسيط: يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير

الأخر عن معادلة الانحدار، وكلمة خطي تعني أن العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية من الدرجة الأولى. وكلمة بسيط تعني أن المتغير التابع يعتمد على متغير مستقل واحد.

المبحث الرابع: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "3" والخاصة بالمحور الثاني والثالث من الاستبيان. وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد

:

- = - قيمة الفئة الأدنى = 4 = 1 - 5

- = / = 0.8 = 5/4

- (0.80) إلى الحد الأدنى (1) فنتحصل على الفئة الأولى: 1 - 1.80

حتى نصل إلى الحد الأعلى لآخر فئة والمقدر بـ 5 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (09/4): درجة الموافقة حسب مدى المتوسطات الحسابية

الدرجة الكلية	درجة الموافقة	مدى متوسطها الحسابي
		1.8 - 1
		2.6 - 1.8
		3.4 - 2.6
		4.2 - 3.4
		5 - 4.2

المصدر: إ

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

للإجابة

والانحرافات

"3". كما هو مبين في

التالي:

الجدول (10/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ككل

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقاييس المحاور
	0.495	3.24	الثقافة التنظيمية
	0.323	3.49	الانتماء التنظيمي
	0.239	3.98	الأداء الوظيفي

المصدر: نتائج مخرجات برنامج spss

حسابي قدره

لأولى

أعلاه

(3.98) وبدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية المحور الثاني الخاص بالانتماء التنظيمي حسابي قدره)

(3.49) مرتفعة، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة

بلغ متوسطه الحسابي (3.24).

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري أقل من 0.5 أي أن درجة تشتت الاجابات في المحاور الثلاثة

المطلب الأول: التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

يبين لنا الجدول الموالي أن درجة

أساتذتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.24) بانحراف معياري قدره (0.495).

احتل عنصر التوقعات التنظيمية الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.507) تلاه

في الترتيب الثاني عنصر المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.376) وجاء في

توسط حسابي (3.16) فيما احتل الرتبة الأخيرة عنصر الأعراف

التنظيمية بمتوسط حسابي (3.12).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (11/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمكونات

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة

الرقم	المكونات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة الكلية
1	القيم التنظيمية	3.16	0.587	3	
2	المعتقدات التنظيمية	3.32	0.376	2	
3	الأعراف التنظيمية	3.12	0.793	4	
4	التوقعات التنظيمية	3.36	0.507	1	
	الثقافة التنظيمية	3.24	0.495		

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS

أولاً: التحليل الوصفي للقيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية للجامعة المحرك الأساسي لسلوكات واتجاهات الأساتذة، إذ أنها تساعد على حل المشكلات التي تواجهها الجامعة هذا العنصر الترتيب الثالث من بين العناصر الأخرى المكونة

9 عبارات تناولت قيم تنظيمية مختلفة مثل:

الجامعة نحو الأستاذ، العدالة والمساواة، احترام تقاليد العمل. وحصلت هذه العبارات على درجات متوسطة، ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة على هذه

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"
على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (12/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عنصر القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح بحيث يمكن لأي أستاذ التقدم بشكواه في أي وقت.	3.70	0.758	1	
2	وضع الحلول المناسبة لها.	2.81	0.673	9	
3	يتم تطبيق سياسة تحفيزية وتأديبية لتسيير العمل في الجامعة.	2.92	0.148	8	
4		3.31	1.022	3	
5	المساواة هي الأساس التي يتم التعامل بها من قبل	3.23	0.898	4	
6	كبير في الجامعة.	3.42	0.975	2	
7	هناك احترام لمواقيت العمل في الجامعة.	2.98	0.756	6	
8	تراعي الجامعة تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة في	3.12	0.880	5	
9	يساهم الأستاذ في المشاركة في اقتراح الأفكار والحلول لتسيير الجامعة.	2.96	0.760	7	
	القيم التنظيمية	3.11	0.587		

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة تشتت الاجابات عن هذه العبارات ضعيفة (قيمة الانحراف المعياري 1). 4 قيمة انحرافها المعياري (1.022) أكبر بقليل عن الواحد.

رقم 1 في المرتبة الأولى متوسط حسابي

تتبع سياسة الباب المفتوح بحيث يمكن لأي أستاذ التقدم بشكواه،

الجامعة تخصص أيام في أي وقت

رقم 2 تأكده

الأساتذة وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها والتي تحصلت على درجة موافقة متوسطة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم 6

بشكل كبير بالنظام الداخلي للجامعة مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل الجامعة، ويسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم للتدريس والبحث من جهة ويعمل على تحقيق أهداف الج

يسهم النظام الداخلي المعتمد في الجامعة على تحقيق الأهداف بحيث يكون مبني

على رؤية وإستراتيجية واضحة وتتسم بالشفافية، يساعد الأساتذة على انجاز الخطط والبرامج المطلوبة.

ثم جاءت بعدها في الترتيب رقم 4 في

والمتحصلين على شهادة الماجستير، وكذلك الأساتذة الذين يقطنون في الولاية محل الجامعة واعتبارات أخرى كالمحسوبة وغيرها. وهذا ما يظهر في كل المساواة ومبادئ العدالة والنزاهة في العمل.

(5, 8)

وتليهما في الترتيب العبارة رقم 7 والتي بينت أن يحترمون مواقيت العمل

في الجامعة، وهذا راجع إلى أن نظام دوام الأساتذة في الجامعة لا يعتمد على الالكتروني وهذا لا يعني أن حضور

الأساتذة غير مراقب من قبل

خلال تمرير ورقة امضاء حضور الأساتذة في كل حصة، لكن تبقى مسألة انصراف الأستاذ واستغلاله للوقت الكامل للحصة تعود إلى ضميره المهني.

تأتي بعدها العبارة رقم 9 بدرجة متوسطة مما يعني أن الأستاذ والحلول لتسيير الجامعة مما في التي إلى

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

، وهذا راجع إلى عدم المقترحات والخلافة التي تم إلى في مجالات وهذا ما نلمسه في رقم 3 التي احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أنه أحيانا ما يتم تطبيق سياسة تحفيزية وتأديبية لتسيير العمل في .
ثانيا: التحليل الوصفي للمعتقدات التنظيمية

احتل هذا العنصر الترتيب الثاني من بين عناصر الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.32) 9 عبارات تناولت تصورات راسخة في أذهان الأساتذة في الجامعة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار وكيفية ادارة العمل في الجامعة. وذلك حسب الجدول التالي.

الجدول (13/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
10	إدارة الجامعة على أهمية انسياب فعال	3.12	0.900	6	
11	لا أشعر بالثقة المتبادلة في تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض في الجامعة.	3.41	0.644	2	
12	لا أشعر بالسعادة لانتمائي لهذه الجامعة.	3.37	0.459	3	
13	أحب أن يذكر اسمي ضمن الأساتذة الجيدين والتميزين في التدريس.	4.54	0.947	1	
14	القيم والمعتقدات التي تحكم الجامعة محددة	2.85	0.933	8	
15	الإداريين والأساتذة في الجامعة.	3.20	0.850	5	
16	تركز إدارة الجامعة على إشراك الأساتذة في	3.33	0.906	4	
17	.	3.20	0.947	5	
18	الشخصية للأساتذة.	2.90	0.973	7	
	المعتقدات التنظيمية	3.32	0.376		

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة تشتت الاجابات عن هذه العبارات ضعيفة (قيمة الانحراف المعياري 1).

رقم 13 في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل على الأستاذ يجب دائما أن يذكر اسمه ضمن الأساتذة الجيدين والمتميزين في التدريس يجد من أجل تحقيق

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 11 مما يعني في أغلب الأحيان لا يشعر بالثقة المتبادلة في تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض في الجامعة و جمع إلى فرق ومجموعات مختلفة التفكير والاتجاهات أو مبنية على الصداقة والمصالح المتبادلة عائلية وقد تدخل فيها اعتبارات ومعايير أخرى ترتبط بالمواقف الشخصية والنزاعات والحسد والغيرة والتنافس والتأييد للبقاء في . أو الوصول إلى . مراكز قيادية في الجامعة. ثم جاءت بعدها في الترتيب العبارة رقم 12 تحت تأثير ضغوطات مادية كانت أو نفسية داخل الجامعة أو خارجها تجعله لا يشعر بالسعادة لانتمائه لهذه المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

وتليهما في الترتيب العبارة رقم 16 في صناعة في صنع القرارات من أجل تعزيز مكانتهم داخل الجامعة من جهة وكسب انتمائهم من جهة أخرى، وهذا بدوره يؤثر على مستوى أداء الأساتذة، كما أن مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار أصبحت من سمات تأتي بعدها العبارة رقم 15 رقم 17 في نفس الرتبة بدرجة موافقة متوسطة، بأهمية

تليهما في الترتيب العبارة رقم 10 إدارة الجامعة أن تحرص على أهمية الانسياب الفعال للمعلومات تبادل

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

في

عبر في الخبرة

إلى

تأتي بعدها العبارة رقم 18 في المرتبة ما قبل الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة وهذا دليل أحيانا أن ادارة الجامعة لا تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية للأساتذة، وهذا ما تأكده الاجابات على 5 8 .

وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبار رقم 14 بدرجة موافقة متوسطة مما يعني أن الأساتذة يعتقدون أن القيم والمعتقدات التي تحكم الجامعة محددة ومعروفة إلى حد ما.

ثالثا: التحليل الوصفي الأعراف التنظيمية

احتل هذا العنصر الترتيب الرابع والأخير من بين عناصر الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.12) 7 معايير مختلفة تلتزم بها ادارة الجامعة.

وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (14/4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات عنصر الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
19	السلوك والمظهر العام للأساتذة يظهر صورة الجامعة.	4.01	0.609	1	
20	للأساتذة.	3.41	0.730	3	
21	.	2.87	0.950	5	
22	.	3.50	0.925	2	
23	.	2.88	0.730	4	
24	في أيام العطل الرسمية.	2.60	0.838	7	
25	تحرص كليات الجامعة على صياغة الرؤية وأهداف ومهمة	2.70	0.916	6	
	الأعراف التنظيمية	3.12	0.793		

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أن **رقم 19** (السلوك والمظهر العام للأساتذة يظهر دائما صورة الجامعة) المرتبة الأولى بدرجة

لأن الأساتذة يعتبرون قدوة **رقم 22** (الخارجي البوابة الأولى التي تقنع الطلبة بقبول الأستا في المرتبة الثانية

كما يعتبر المظهر ، احترام وتقدير الطلبة لهم.)

7.

ثم تأتي بعدها في الترتيب العبارة **رقم 20** (تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للأساتذة) فالإدارة تعمل على إقامة حفلات دورية اما في بداية كل سنة دراسية أو عند نهاية الموسم الجامعي أين يتم تكريم الأساتذة المقبلين على التقاعد وكذا الأساتذة المتحصلين على شهادة الدكتوراه وحتى الطلبة المتفوقين. (تحفيز معنوي) وهدايا معتبرة (تحفيز مادي) وهذا بحضور كل المسؤولين الاداريين في الجامعة والأساتذة والطلبة مما يجعل الحفل ذو طابع

تليها في الترتيب العبارة **رقم 23** (متوسطة، هذا يعني أن ادارة الجامعة أحيانا ما تعقد اجتماعات مع الأساتذة لمناقشة القضايا العلمية والبيداغوجية، وهذه الاجابة تتوافق مع اجابة العبارة رقم 9 مع هذا إلى التي تعانيتها في التسيير (فراغ تخصصها

تأتي بعدها العبارة **رقم 21** (متوسطة وبوسط حسابي يقدر بـ2.80 والقريب من درجة نادرا وهذا يعني أن الادارة هذه المرحلة المهمة من المراحل الحساسة لدخول الأستاذ التنظيم الجامعي الوقت الذي تتولد لديه النظرة الأولى على محددة

رقم 25 (تحرص كليات الجامعة على صياغة الرؤية وأهداف ومهمة الكلية) متوسطة تميل إلى الانخفاض، وهذا يعني أن كليات الجامعة على وضع الخطوط العريضة التي تسيير لا تعتمد على استراتيجية في تحديد وتنفيذ مهامها. مخاطبة وتوصيل الرؤية والأهداف والمهمة

تأتي العبارة **رقم 24** في المرتبة الأخيرة (تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على القيام برحلات ترفيهية في أيام العطل الرسمية) بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض وهذا راجع إلى تخوف قضاء عطلهم مع عائلاتهم بحرية من جهة أخرى.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

مما يعني

بجميع

للأساتذة، وترى

رابعا: التحليل الوصفي للتوقعات التنظيمية

احتل هذا العنصر الترتيب الثالث من بين عناصر الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.36)

10

: التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يـ ويلبي احتياجات الأستاذ الاقتصادية والنفسية . وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (15/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عنصر التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
26	تولي إدارة الجامعة أهمية للطلبة على حساب الأساتذة.	3.22	0.955	8	
27	تعتمد إدارة الجامعة معايير أخلاقية تمكنها من تمييز	3.05	0.991	9	
28	راعي في قراراتها آراء ومقترحات	3.68	0.821	3	
29	.	2.79	0.951	10	
30	يتوقع من إدارة الجامعة توفير الأمن الوظيفي في الجامعة.	3.36	0.814	6	
31	.	3.26	0.943	7	
32	علاوات وحوافز ومكافآت ومنح.	3.41	0.905	5	
33	يتوقع من الجامعة تعيين الاساتذة في مناصب ادارية حسب سيرتهم الذاتية.	3.70	0.884	2	
34	وتوفير السكن اللائق للأستاذ.	3.75	0.854	1	
35	يتوقع من إدارة الجامعة توفير ظروف حسنة للتدريس والبحث	3.45	0.840	4	
	التوقعات التنظيمية	3.36	0.807		

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة تشتت الاجابات عن هذه العبارات ضعيفة (قيمة الانحراف المعياري أقل (1).

نلاحظ أن العبارات رقم (34، 33، 28، 35، 32) على الترتيب، جاءت بدرجة موافقة مرتفعة

مما توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي ؛ ويلبي احتياجاتهم

توفير لهم وتعيين منهم ذوي فعالية في المناصب

كما يتوقعون أن تراعي آرائهم واقتراحاتهم في القرارات المتخذة أن توفر لهم

وات وحوافز ومكافآت، كل هذه الاحتياجات إذا ماوفرتها ادارة

الجامعة كانت عند حسن ظن الأساتذة مما يعود عليها بمكاسب عديدة منها ضمان انتماء الأساتذة من

رقم (30، 31، 26، 27، 29) على الترتيب بدرجة موافقة متوسطة

الأساتذة أحيانا ما يتوقعون من ادارة الجامعة أن توفر لهم الأمن الوظيفي وأن تتفادى أي سلوك يمس بكرامتهم

ومشاعرهم (والتي تنجم أحيانا عن سوء فهم وتقدير الأساتذة لقرارات الادارة)، كما لا يتوقعون أن تهتم

لى أهم لا يتوقعون منها تطبيق العدالة بينهم وهذا ما يتوافق مع العبارة

8.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لدرجة الانتماء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الجزائر "3"

يبين لنا الجدول الموالي أن درجة الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.49) بانحراف معياري قدره (0.322).

احتل بعد الانتماء المعنوي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.717) تلاه في

الترتيب الثاني بعد الانتماء المعياري بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.429) وجاء في المرتبة

الثالثة والأخيرة بعد الانتماء الاستمراري بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.491).

الجدول (16/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانتماء التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الانتماء المعنوي	3.68	0.717	1	مرتفعة
2	الانتماء الاستمراري	3.29	0.491	3	متوسطة
3	الانتماء المعياري	3.50	0.429	2	مرتفعة
	الانتماء التنظيمي	3.49	0.322	—	مرتفعة

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

أولاً: التحليل الوصفي لدرجة الانتماء المعنوي

يشير الانتماء المعنوي (العاطفي) إلى تطابق

الترتيب

10

وحصلت هذه العبارات على درجات تتراوح ما بين مرتفعة

، ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة على هذه

الجدول (17/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء المعنوي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
36	ستكون سعادي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه .	3.60	0.529	6	غالبا
37	أفضل مصلحة الجامعة على مصلحتي الشخصية.	3.62	0.990	5	غالبا
38	أشعر بالفخر والاعتزاز باستمرار عملي في هذه .	3.18	0.873	10	أحيانا
39	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أدر كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	3.82	0.754	3	غالبا
40	أتجنب العواطف في التعامل مع الآخرين داخل .	3.71	0.860	4	غالبا
41	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الجامعة التي أعمل فيها.	4.38	0.743	1	دائما
42	يهمني جدا نجاح الجامعة التي أعمل فيها.	4.00	0.730	2	غالبا
43	الآخرين على أنها أعظم .	3.55	0.770	8	غالبا
44	أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية كوني أستاذ(ة) في هذه الجامعة.	3.57	0.860	7	غالبا
45	أستمع بالحديث عن الجامعة التي أدرس فيها مع .	3.37	0.770	9	أحيانا
	الانتماء المعنوي	3.68	0.717		مرتفعة

SPSS

المصدر: مخرجات

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة تشتت الاجابات عن هذه العبارات ضعيفة (قيمة الانحراف المعياري أقل من 1).

كما نلاحظ رقم (41، 42، 39، 37، 43، 45)

الأساتذة مستعدون لبذل جهد أكبر لانجاح عمل الجامعة
فهم يعتبرون أن العمل في
مما يدل على

من باب السلوك الانساني ومبدأ الضمير غالبا ما تكون من أولويات الأستاذ المحافظة على سمعة وممتلكات الجامعة (الاستعمال الجيد للأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة في التدريس) التي يعمل بها ونجاحها يعني نجاحه لذلك تجده يستمتع بالحديث عنها مع أصدقائه خارج الجامعة
، إلا أنه في بعض الأحيان تجده يميل إلى الابتعاد قليلا عن جو العمل والتحدث

رقم 40 (أتجنب العواطف في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة) بدرجة موافقة مرتفعة
هناك مواقف تستدعي الموضوعية وعدم التمييز بين من أتعامل معهم من طلبة وزملاء وإدارة لإتخاذ القرار

رقم 36
تفعة، ما يعني أن قضاء الأساتذة بقية حياتهم في نفس الجامعة مصدر
سعادتهم، وهذا راجع للراحة النفسية التي تنبعث من الشعور بالاستقرار الوظيفي إلى أنهم يشعرون
من حيث أنها مكان مميز للعمل والاستمرار به يعتبرونها من أفضل
ماتية التي تقد

تأتي بعدها العبارة رقم 44 (أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية كوني أستاذ(ة) في هذه الجامعة) وهذا
راجع إلى أن التعامل مع الأشخاص يولد الديناميكية وهذا ما يبعث بالنشاط أثناء العمل، خاصة مع وجود

تأتي العبارة رقم 38 في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة
حياته الوظيفية في هذه الجامعة إلا أنه أحيانا لا يشعر بالفخر والاعتزاز باستمرار عمله فيها،
بالإهمال

الشعور حقيقيا أو وهميا فإنه يلعب دورا رئيسيا في شعور الأستاذ بعدم الانتماء للجامعة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ثانيا: التحليل الوصفي لدرجة الانتماء الاستمراري

يشير الانتماء الاستمراري (البقائي) إلى رغبة الأساتذة في البقاء في الجامعة، تقديرا للمزايا الوظيفية التي قد

(

12

الثالثة والأخيرة

للجامعة. وحصلت هذه العبارات على درجات تتراوح ما بين مرتفعة

ومتوسطة، ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة على هذه

الجدول (18/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء الاستمراري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
46	من الصعب جدا أن أترك التدريس في هذه الجامعة.	3.71	0.625	1	
47	أشعر بأن الجامعة التي أدرس فيها تمثل جزءا من حياتي	3.56	0.860	2	
48	أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي الخاصة وأهداف الجامعة التي أدرس فيها.	3.50	0.983	4	
49	يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في جامعة أخرى.	2.76	0.931	12	
50	أعتقد من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى كارتباطي بهذه	3.23	0.767	7	
51	إن قراري بترك هذه الجامعة لن يحملني الكثير من	3.13	0.990	8	
52	إن بقائي في هذه الجامعة يعكس حاجتي للعمل.	3.49	0.963	5	
53	يرتبط انتمائي للعمل في الجامعة بما أحصل عليه من	3.36	0.922	6	
54	.	3.05	0.972	9	
55	لا أفكر بترك الجامعة التي أعمل بها.	3.50	0.917	3	
56	أن المناصب المتاحة في جامعة أخرى قليلة مما يجعلني لا أفكر في ترك هذه الجامعة.	2.93	0.985	10	
57	من أهم أسبابي للاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو خوفي من فقدان المزايا المادية التي أحصل عليها (كالأجر الجيد، منح التبرص...) عند الانتقال إلى جامعة	2.91	0.943	11	
	الانتماء الاستمراري	3.29	0.491		متوسطة

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة تشتت الاجابات عن هذه العبارات ضعيفة (قيمة الانحراف المعياري أقل (1).

كما نلاحظ أن العبارات رقم (46، 47، 55، 52) احتلت المراتب الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وكلها تلخص في بقاء الأساتذة في جامعتهم وعدم التفكير بتركها، يرجع ذلك إلى حاجة للعمل في بأهمية إلى

التي يحصلون في الجامعة. في حين يرجع البعض منهم السبب إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي للجامعة والتي تتوسط العاصمة إلى قرها من مقر سكنهم.

رقم 48 (أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي الخاصة وأهداف الجامعة التي أدرس فيها)

، وهذا راجع إلى ترك

في نجاح الطلبة. في حين يسعى الأساتذة إلى انجاح الطلبة ذوي المستوى فقط.

رقم 50 (أعتقد من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى كارتباطي بهذه الجامعة)

46 نج لهم

في حين نجد البقية الباقية تعتقد أنه من السهل

عليها الارتباط بجامعة أخرى هذا راجع إلى ميولهم للعمل في الجامعة التي درسوا فيها.

ثم تأتي العبارات رقم (49، 51، 53، 56، 57)

في الجامعة لكنه ثابت () في كما أن هناك فرص عمل متاحة في جامعة أخرى

وبالتالي لن يكون السبب في الانتقال إلى جامعة أخرى

ومعنوية تختلف من جامعة إلى أخرى (- - علاوات التأطير علاوات

اخية، علاوات التصحيح....)، في حين هناك من يتخوف من الانتقال تحسبا لفقدان بعض

الحوافز (الدرجة، ترتيبه في الحصول على منحة تريض في الخارج...).

رقم 54 ()

هذا الشعور رغبة من الأستاذ في الابتعاد عن ضغوط العمل والمسؤولية، إلى حاجته إلى الراحة النفسية

، والاهتمام أكثر بحياته الشخصية .

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ثالثا: التحليل الوصفي لدرجة الانتماء المعياري

بج

يشير الانتماء المعياري (الأدبي) إلى الأساتذة بالبقاء في

، وقد احتل هذا البعد الترتيب الثاني

09

هذه العبارات على درجات تتراوح ما بين مرتفعة ومتوسطة، ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة على هذه العبارات.

الجدول (19/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الانتماء المعياري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
58	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي	3.88	0.973	4	
59	أتأخر بعد انتهاء محاضراتي إذا ما اقتضت الضرورة لانجاز عملي.	3.96	0.810	3	
60	أؤمن بأن اهتمام الإدارة بالأستاذ يزيد من جهده المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.	4.03	0.950	2	
61	أشعر باستنزاف طاقتي مع نهاية الدوام في الجامعة.	3.48	0.921	5	
62	أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع زملائي في القسم ومع رؤسائي في إدارة الجامعة.	4.09	0.902	1	
63	لا أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة التي أعمل بها.	2.99	0.845	8	
64	انضمت للعمل في هذه الجامعة لسمعتها الكبيرة.	3.21	0.941	7	
65	من الأفضل للأستاذ أن ينتقل من جامعة إلى أخرى بدلا من البقاء في نفس الجامعة (جامعة).	2.86	0.922	9	
66	أشعر أن تقديمي وتطوري في أسلوب تدريسي ليس بالدرجة التي ترضيني.	3.60	0.860	6	
	الانتماء المعياري	3.50	0.429		مرتفعة

المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم 62 (أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع زملائي في القسم ومع رؤسائي في إدارة الجامعة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة، فعالبا ما تخلق أجواء نفسية مريحة بين الأساتذة وهذا لإشتراك اهتماماتهم وتوجهاتهم العلمية فيسود ج
كما أن الأستاذ عضو غير مباشر في الإدارة مما يتطلب منه الالتزام بمهامه اتجاه الإدارة والمكونة أصلا من أساتذة (العميد، النائب، رؤساء الأقسام ونوابهم).

رقم 60 بدرجة موافقة مرتفعة، والتي تدل على أن اهتمام الإدارة بالأستاذ من خلال توفير المناخ يبعث بالراحة والنشاط ويزيد دافعية الأستاذ وجهده في تقديم الخدمة والتحسين والرفع من مستواه.

ثم جاءت العبارتين رقم (59، 61) والتي تنصان على (أتأخر بعد انتهاء محاضراتي إذا ما اقتضت الضرورة لانجاز عملي/أشعر باستنزاف طاقتي مع نهاية الدوام في الجامعة) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا راجع إلى أن بعض الأفكار في المحاضرة متسلسلة لا يستطيع الأستاذ التوقف قبل انتهائها حتى لو انتهى وقت المحاضرة مما يقتضي وقت اضافي أو ممكن حتى حصة اضافية، وفي بعض الأحيان لا ينتبه الأستاذ للوقت نظرا لاندماجه في العمل إلى تأطير الطلبة والعمل على إنجاز البحوث العلمية .

المحسدة في مشاريع البحث (PNR / CNEPRU) ومخابر البحث، ناهيك عن بعض الإدارة، كل هذا قد يشعر الأستاذ باستنزاف طاقته مع نهاية الدوام في الجامعة.

رقم 58 (أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي بالجامعة)، وهذا راجع إلى أن الطلبة هم شباب هذا المجتمع والفئة التي تحركه، وبالتالي تأثير الأستاذ المهنية ومهمة الأستاذ مقدسة في المجتمع الجزائري فهو الذي يربي قبل أن يعلم حتى لو كنا في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي وليس التربية والتعليم لكن يبقى هذا من باب السلوك الانساني للأستاذ.

رقم 66) وتطوري في أسلوب تدريسي ليس بالدرجة التي ترضيني) فعالبا ما يبحث الأستاذ المحمد على المثالية في عمله (الأداء المتميز) لذلك تجده غير راض عن أسلوبه وأدائه ويسعى جاهدا إلى تحسينه وتطويره.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ثم تأتي بعدها العبارة رقم 64 بدرجة موافقة متوسطة، فأحيانا ما تكون سمعة الجامعة السبب في انضمام

رقم 63) لدى الآخرين عن الجامعة التي أعمل بها)

بعض الأفكار والتصورات والانطباعات الأولية تبقى راسخة في أذهان الناس

حتى لو أردت اقناعهم بعكسها، لكن وباعتبار أن الأستاذ فرد من الجامعة وجب عليه الدفاع عنها

رقم 65 (من الأفضل للأستاذ أن ينتقل من جامعة إلى أخرى بدلا من البقاء في نفس

الجامعة (جامعة واحدة)، فقد يرجع هذا إلى أن من جامعة إلى أخرى يسمح له بتجديد طاقاته

ومعارفه وتبادلها وزيادة التعرف على سلوك الطلبة وطريقة التعامل معهم، إلى الترويح عن النفس من

لمسفر خمس : هم واكتساب معيشة وعلم، وآداب

لكن ليس بشكل دائم بل مؤقت في اطار

حتى المشاركة في المناقشة (الماجستير، الدكتوراه، التأهيل)، فقد ينعكس تنقل الأستاذ الدائم من جامعة إلى

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3"

يبين لنا الجدول الموالي أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الإجمالي (3.98) بانحراف معياري قدره (0.239). وقد احتل المرتبة الأولى بين متغيرات الدراسة.

الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

24

وحصلت هذه العبارات على درجات ، ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة على هذه العبارات.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (20/4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
67		3.80	0.811	18	
68	أبذل مجهود كبير في أداء عملي.	4.54	0.619	4	
69	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة.	4.00	0.939	15	
70	أداء الأساتذة بناء على أسس علمية ومعايير	3.13	0.915	23	
71	يتمتع الأساتذة بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (إدارة،)	3.58	0.803	20	
72	قلة الامكانيات المادية في الجامعة أسهمت في انخفاض	3.28	0.662	22	
73	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في	3.84	0.937	17	
74	ألتزم بإنهاء البرنامج المقرر للمقياس المدرس في الوقت	4.36	0.595	7	
75	أسعى إلى تقديم معلومات حديثة للطلبة في المقياس المدرس.	4.16	0.912	12	
76	أبذل قصارى جهدي في تحضير الدروس.	4.46	0.603	6	
77	استخدم وسائل حديثة في إلقاء المحاضرة (الحاسب الآلي،)	3.69	0.978	19	
78	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة.	4.01	0.521	14	
79	الأساتذة في الجامعة.	1.78	0.782	24	
80	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية	4.24	0.847	10	

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

81	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	4.35	0.601	8
82	أستفيد من الخبرات التي أكتسبها لتحقيق نوع من الابداع في	4.67	0.555	1
83	لدي القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف	4.49	0.620	5
84	.	4.61	0.663	2
85	حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لواجباتي بشكل أفضل.	4.19	0.896	11
86	لدي المام بأنظمة وقوانين العمل في الجامعة.	3.98	0.552	16
87	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار.	4.59	0.747	3
88	.	4.28	0.509	9
89	.	3.32	0.639	20
90	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.	4.08	0.505	13
مرتفعة	الأداء الوظيفي	3.98	0.239	

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS

رقم (82،87) جاءت في المراتب الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يدل

على أن الأساتذة يستفيدون من خبراتهم لتحقيق نوع من الابداع في عملهم وهذا ما يجعلهم يحرصون على

على تشجيع مثل هذه السلوكيات والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تطوير أداء الجامعة

رقم (68،76،81،74،88،75) الخاصة بالجمال السلوكي للأستاذ، بدرجة موافقة مرتفعة

والتي تدل على أن الأساتذة متفوقون على أهم يؤدون أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا راجع إلى المهني التي وإلى أثر وإلى

رقم 84 ، وهذا يعني ،

، مما في إنجاز في

وتطوير أدائهم ومن ثم أداء الجامعة. كما يساعد في توفير

المناخ التنظيمي

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

رقم 83

التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، مما يعني المستمر من قبل الأساتذة نحو زيادة التحصيل العلمي ومتابعة آخر التطورات وتحديدًا عالم التقنية وهذا يهدف زيادة القدرة والمهارة للتعامل مع التطورات المتسارعة في عالم ، ومن جهة أخرى يعني أن ظروف العمل تتغير نحو الأفضل مقارنة بالظرو .

رقم 86

العمل في الجامعة وهذا راجع إلى الخبرات والمؤهلات العلمية المكتسبة لدى الأساتذة، وهذا يساعدهم على المعرفة والإلمام بطبيعة الأنظمة والقوانين في الجامعة، مما ساعد في إنجاز أعمالهم .

رقم (73،67،72)

مما يعني أن استعداد ورغبة الأساتذة

لبذل مزيد من الجهد في العمل راجع إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، كما أن الأساتذة لديهم ادراك بضرورة العمل من أجل الصالح العام ومصلحة الجامعة وتطورها، لهذا نجد أن أغلبية الأساتذة م

في المختبرات والتي يعتبرها بعض والتي يعتبرها بعض والتي تسهم في رفع وتحسين مستوى أدائهم.

رقم 77

، مما يعني أن أغلبية الأساتذة يستخدمون وسائل حديثة في

لقاء محاضراتهم مثل الحاسب الآلي وجهاز عرض البيانات، والتي توفرهم الاتصال التي توفرها الجامعة بحاجة إلى تحسين وتطوير.

رقم (90،71)

مواتية تعتبر من أهم الظروف المادية للعمل، فوجود التواصل بينهم يزيد من اندماجهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، يقلل تأثيرات باقي الظروف المادية السلبية والضغوطات التي قد تواجههم. كما يعطي للأستاذ القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة .

رقم (79 85،70، 80 78،69) والخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة بدرجة

رقم 79 والتي جاءت بدرجة موافقة منخفضة، مما الأساتذة يعتبرون

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

كافآت والتي تجعلهم
ساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، كما يعتبر أداة رقابية لإدارة الجامعة، والتي
تعمل باستمرار على تطوير هذا النظام بحيث يدعم مجالات البحث والابتكار لدى الأساتذة
يحدد طبيعة ونوعية أدائهم، مما يعني أنه لا يعكس مستوى الأداء الفعلي لهم.
رقم 89 والخاصة بمجال البحث العلمي، بدرجة موافقة متوسطة، وهذا راجع إلى
للكثير مما الترقية إلى ضعف
في
واستراتيجيات محددة في كبير في هذه .
الأنماط
في في . وهذا يظهر في التزامهم بالأنظمة والقوانين
الرسمي إلى إنجاز .

المبحث الخامس: علاقة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

يعتبر معامل سبيرمان الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الرئيسية
للدراية والمتغير التابع، كما توضح نماذج الانحدار الخطي مدى تأثر مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بمختلف

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والانتماء التنظيمي للأساتذة:

هذه :
الفرضية الرئيسة الأولى H_0 :
الأساتذة في الجامعة
للأساتذة.

إختبار و تحليل فرضيات الدراسة :
أكبر : H_0
(0.01)
: H_0
(0.01)

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

0.603	لسبيرمان يساوي	(21/4)	في
H_0	الأولى	0.01	مما يعني
السائدة في جامعة		0.000	الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين
.		0.01	"3"
0.595	ايجابية بالانتماء المعياري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط		
		$\alpha < 0.01$	
		$\alpha < 0.01$	0.327
		$\alpha < 0.05$	
		:	إلى
			أولاً: تحليل علاقة القيم التنظيمية بالانتماء التنظيمي
	السائدة في		الفرضية الفرعية الأولى:
			"3"
		الأساتذ .	
(21/4)	في	سبيرمان	
0.495	لسبيرمان يساوي		
$\alpha < 0.01$	مما يعني		
			الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة
	بالأ	"3"	السائدة في
			0.01
	بالإحساس بالهوية وكلما كان من	السائدة في	مما يعني
			الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في
			فالقيم تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.
	السائدة في جامعة		
		لأساتذة،	"3"
	$\alpha < 0.01$		
		0.484	

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ثانيا: تحليل علاقة المعتقدات التنظيمية بالانتماء التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية :

في

الأساتذة .

"3"

(21/4)

في

سبيرمان

لما يعني $\alpha < 0.01$ ،

لسبيرمان يساوي 0.475

رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية

في "3" درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة

0.01.

نحو تحقيق

في

لما يعني أن

من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز

نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند

ستوى الفعال على نحو يساهم في

ايجابية بين المعتقدات التنظيمية والانتماء المعياري، حيث قدر

$\alpha < 0.01$.

0.546

بينما لم يسجل أي ارتباط $\alpha < 0.01$.

0.344

ثالثا: تحليل علاقة الأعراف التنظيمية بالانتماء التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة:

السائدة في

ت.

(21/4)

في

سبيرمان

لما يعني $\alpha < 0.01$ ،

لسبيرمان يساوي 0.555

الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين

في "3" ودرجة الانتماء التنظيمي للأساتذة عند مستوى دلالة

0.01.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

تعبّر بوضوح عن الثقافة التي تعتنقها

مما يعني أن

مجتمع ما من خلال التي

و الولاء لها.

إيجابية بين الأعراف التنظيمية والانتماء المعياري، حيث قدر

$$\alpha < 0.01$$

0.582

بينما لم يسجل أي ارتباط بين

0.301

رابعاً: تحليل علاقة التوقعات التنظيمية بالانتماء التنظيمي

بجامعة

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنظيمي للأساتذة.

"3"

(21/4)

في

سبيرمان

$\alpha < 0.01$ مما يعني

0.445 لسبيرمان يساوي

رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية

0.01 مما

بالجامعة ودرجة الانتماء التنظيمي للأساتذة

تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للأساتذة

يعني أن

مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من

في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من

في نفس الوقت.

0.358

$\alpha < 0.01$ بينما لم يسجل أي ارتباط بين التوقعات التنظيمية والانتماء

0.356

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (21/4): مصفوفة الارتباط بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي

الثقافة التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	مكونات الثقافة التنظيمية
					أبعاد الانتماء التنظيمي
** 0.327	** 0.358	** 0.271	0.105	** 0.213	الانتماء المعنوي
0.000	0.000	0.000	0.130	0.002	
* 0.134	0.029-	0.100	** 0.280	** 0.272	الانتماء الاستمراري
0.049	0.337	0.149	0.000	0.000	
** 0.595	** 0.356	** 0.582	** 0.546	** 0.484	الانتماء المعياري
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
** 0.603	** 0.445	** 0.555	** 0.475	** 0.495	الانتماء التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

0.05

0.01

المصدر: نتائج مخرجات SPSS -

المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة

لدراسة هذه العلاقة تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة للأساتذة.

إختبار و تحليل فرضيات الدراسة :

H_0 : أكبر (0.01)

H_0 : (0.01)

في (22/4) لسيرمان يساوي 0.630

0.000 (0.01) مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى H_0

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية

في "3" (0.01).

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

إلى :

أولاً: تحليل علاقة القيم التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة

لتحليل هذه العلاقة تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"3" والأداء الوظيفي للأساتذة.

سييرمان في (22/4)

0.01 0.000 لسيرمان يساوي 0.621

مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية

الأداء الوظيفي للأساتذة في جا "3" السائدة في

0.01

مما يعني أن في مما

ثانياً: تحليل علاقة المعتقدات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة

لتحليل هذه العلاقة تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثانية:

"3" وظيفي للأساتذة.

سييرمان في (22/4)

0.01 0.000 0.563 مما

ارتباط إيجابية الفرضية البديلة التي يعني

"3" والأداء الوظيفي للأساتذة، مما يدل على أن في

المشتركة الإنساني

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

ثالثا: تحليل علاقة الأعراف التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة

لتحليل هذه العلاقة تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثالثة:

السائدة في

"3" والأداء الوظيفي للأساتذة.

ارتباط سبيرمان	في	(22/4)	0.000	0.01	مما
0.533					

يعني البديلة والتي تنص على أنه الارتباط ايجابية الوظيفي للأساتذة، وبالتالي

من المهم جدا أن تولي الجامعة أهمية أكثر لبعض الأعراف التنظيمية لما لها من تأثير على أداء كمساعدة الأساتذة الجدد في التكيف مع البيئة الجامعية مثلا.

رابعا: تحليل علاقة التوقعات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" بالأداء الوظيفي للأساتذة

لتحليل هذه العلاقة تم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الرابعة:

في

"3" والأداء الوظيفي للأساتذة.

ارتباط سبيرمان	في	(22/4)	0.000	0.426	مما يعني
0.426					

الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه الوظيفي للأساتذة

الجامعة، بحيث يلبي

في

الآخر، والتي بشكل ايجابي على

للأساتذة. وتزيد من جهدهم في انجاز

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (22/4): مصفوفة الارتباط بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير التابع
**0.630	**0.426	**0.533	**0.563	**0.621	مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

المصدر: نتج مخرجات SPSS -

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة على درجة الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

أولاً: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة التالي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" للأساتذة، $\alpha < 0.01$.

37% من التغيرات الحاصلة في ، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي هي علاقة طردية أي أن زيادة الثقافة 0.6 $\alpha < 0.01$.

ويمكن تمثيل التأثير بين المتغيرتين بالمعادلة التالية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.708 + 0.605 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

الجدول (23/4): الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي

مستوى الدلالة	الخطأ العشوائي	الثابت	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار
0.000	0.554	0.708	0.364	0.605

المصدر: نتائج مخرجات SPSS -

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

خلال تحليلنا لعلاقة الارتباط المتواجدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة استنتجنا أنه ليس لكل مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة نفس قوة العلاقة مع درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة. لهذا قمنا بتوضيح تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي، لتتمكن من الحصول على التأثير الخام لكل مكون. ومن أجل هذا استعملنا تحليل إحصائي لنماذج الانحدار البسيط.

1. تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي:

نلاحظ من الجدول التالي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل مكونات الثقافة التنظيمية على درجة $\alpha < 0.01$.

كما يلاحظ من هذا الجدول، أن

51 % من التغيرات الحاصلة فيه

53 % . حيث إذا انحرفت الأعراف التنظيمية في الجامعة بدرجة واحدة عن المتوسط الحسابي للثقافة

31 % الحسابي

$\alpha < 0.01$.

الجدول (24/4): الانحدار الخطي البسيط لمكونات الثقافة التنظيمية ودرجة الانتماء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	مكونات الثقافة التنظيمية
0.000	0.245	0.511	القيم التنظيمية
0.001	0.225	0.470	المعتقدات التنظيمية
0.000	0.308	0.530	الأعراف التنظيمية
0.003	0.198	0.481	التوقعات التنظيمية

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

1.1. تأثير القيم التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة:

التالي

24 % من التغيرات الحاصلة فيه. حيث إذا انحرفت

49 %

الحسابي

$\alpha < 0.01$. أما تأثيرها على البعدين الآخرين فهو

الحسابي

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (25/4): الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانتماء المعنوي	0.269	0.045	0.000
الانتماء الاستمراري	0.343	0.074	0.003
الانتماء المعياري	0.484	0.234	0.000

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

2.1. تأثير المعتقدات التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي:

التالي

30 % من التغيرات الحاصلة فيه. حيث إذا انحرفت القيم التنظيمية في الجامعة بدرجة واحدة

عن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية، فإن درجة الانتماء المعياري سوف ترتفع بـ 62 %

الحسابي لدرجة الانتماء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.01$. كان لها تأثير ضعيف جدا

. لم يكن لها تأثير على الانتماء المعنوي.

الجدول (26/4): الانحدار الخطي البسيط للمعتقدات التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانتماء المعنوي	لا توجد علاقة = لا يوجد تأثير		
الانتماء الاستمراري	0.299	0.118	0.001
الانتماء المعياري	0.622	0.298	0.000

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

3.1. تأثير الأعراف التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي:

كما يلاحظ من هذا الجدول، أن الأعراف التنظيمية تؤثر بدرجة ضعيفة على درجة الانتماء المعياري، إذ

34 % من التغيرات الحاصلة فيه. حيث إذا انحرفت الأعراف التنظيمية في الجامعة بدرجة

من المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية، فإن درجة الانتماء المعياري سوف ترتفع بنسبة 59 %

المتوسط الحسابي لدرجة الانتماء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.01$. و كان لها تأثير ضعيف جدا

. ولم يكن لها تأثير على الانتماء

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (27/4): الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانتماء المعنوي	0.379	0.090	0.001
الانتماء الاستمراري	لا توجد علاقة = لا يوجد تأثير		
الانتماء المعياري	0.584	0.339	0.000

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

1.1. تأثير التوقعات التنظيمية على درجة الانتماء التنظيمي:

كما يلاحظ أيضا من هذا الجدول، أن التوقعات التنظيمية تؤثر بدرجة ضعيفة جدا على كل من درجة الانتماء المعنوي والانتماء الاستمراري. لم يكن لها تأثير على الانتماء الاستمراري.

الجدول (28/4): الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي

أبعاد الانتماء التنظيمي	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانتماء المعنوي	0.311	0.128	0.000
الانتماء الاستمراري	توجد علاقة = لا يوجد تأثير		
الانتماء المعياري	0.309	0.127	0.000

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

ثانيا: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الأداء الوظيفي للأساتذة

التالي هـ يوجد تأثير ذو دلالة

وتشير قيمة 40% من التغيرات الحاصلة في

معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية

0.65 $\alpha < 0.01$

ويمكن تمثيل التأثير بين المتغيرتين بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.740 + 0.644 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الجدول (29/4): الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	الثابت	الخطأ العشوائي	مستوى الدلالة
0.644	0.397	0.740	0.580	0.000

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

خلال تحليلنا لعلاقة الارتباط المتواجدة بين المتغيرات المستقلة والتابع استنتجنا أنه ليس لكل مكونات

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة نفس قوة العلاقة مع

لهذا قمنا بتوضيح تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على

الحصول على التأثير الخام لكل مكون. ومن أجل هذا استعملنا تحليل إحصائي لنماذج الانحدار البسيط.

1. تأثير مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة:

نلاحظ من الجدول التالي وجود تأثير معنوي ذو

$$\alpha < 0.01$$

1.1. تأثير القيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة:

39% من التغيرات الحاصلة فيه، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء
64%

$$\alpha < 0.01$$

2.1. تأثير المعتقدات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة:

40% من التغيرات الحاصلة فيه، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المعتقدات التنظيمية

$$\alpha < 0.01$$

64%

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

3.1. تأثير الأعراف التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة:

كما نلاحظ من الجدول، أنّ الأعراف التنظيمية تؤثر بدرجة ضعيفة على الأداء الوظيفي، إذ تفسّر تقريبا 29% من التغيرات الحاصلة فيه، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين الأعراف التنظيمية والأداء

52% $\alpha < 0.01$

4.1. تأثير التوقعات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة:

ونلاحظ من الجدول الموالي

18% من التغيرات الحاصلة فيه، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن العلاقة بين الأعراف

50% $\alpha < 0.01$

الجدول (30/4): الانحدار الخطي البسيط لمكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	مكونات الثقافة التنظيمية
0.002	0.386	0.635	القيم التنظيمية
0.000	0.392	0.642	المعتقدات التنظيمية
0.000	0.284	0.517	الأعراف التنظيمية
0.004	0.182	0.500	التوقعات التنظيمية

المصدر: نتائج مخرجات برنامج SPSS -

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

الخلاصة

توصلنا من خلال الدراسة الوصفية إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" الأولى، يليه عنصر المعتقدات التنظيمية ثم القيم التنظيمية وجاء في الأخير عنصر الأعراف التنظيمية.
- "3" يحتل البعد المعنوي المرتبة الأولى يليه البعد المعياري ثم البعد الاستمراري.
- "3" ، فقد احتل المرتبة الأولى من بين ترتيب متغيرات

كما توصلنا من خلال نتائج الارتباط إلى أنه:

- ط ايجابية بين ال جامعة "3" والانتماء التنظيمي للأساتذة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد الانتماء التنظيمي.
- الانتماء الاستمراري والمعاري في
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية وكل من الانتماء المعنوي والمعاري في حين
- احصائية بين التوقعات التنظيمية وكل من الانتماء المعنوي والمعاري في حين
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين ال في الجامعة محل الدراسة والأداء الوظيفي للأساتذة.

الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"

على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

في حين بينت نتائج تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرين التابعين ما يلي:

- تأثير التنظيمي للأساتذة.
في الجامعة محل الدراسة على الانتماء

- تأثير الانتماء التنظيمي للأساتذة، حيث يعتبر الانتماء المعياري أكثر الأبعاد تأثيراً بهذه المكونات.
في الجامعة محل الدراسة على

- تأثير للأساتذة.
في الجامعة محل الدراسة على

- تأثير الوظيفي للأساتذة، حيث كانت القيم التنظيمية أكثر المكونات تأثيراً على الأداء ثم تليها المعتقدات التنظيمية، وفي الأخير تأتي الأعراف والتوقعات التنظيمية بتأثير ضعيف جداً.
في الجامعة محل الدر

الخصائمه

الخاتمة

ملخص البحث:

يقول الأصفهاني: « إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر». ومن ثم، وبعد مجهود سنوات عدة ارتأينا إلا أن نضع خطأ أمام هذا العمل، وإلا فإنه لن يكتمل أبدا...

فكما هناك شخصية لكل فرد ينفرد بها عن غيره فإن المنظمة أيضا لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتكون مستندة إلى قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تتبناها المنظمة، بحيث تكون امتدادا وانعكاسا لثقافة المجتمع الذي نعيش فيه.

من هذا المنطلق حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها إحدى العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

لقد تبين لنا من خلال بحثنا أن المنظمات تهتم

لاعتباره

وتوفير

في

وتوفير

رابحة

إلى

يلبي

والأبحاث

تشير

استغلالها،

التي

يعتبر

التي

إلى

والمشاركة في اتخاذ القرارات

، مما يدفعهم إلى

المتغيرات التي

يجعلها غير

المتغيرات

إلى

التي

في

:

هذه

الخاتمة

يحتل أهمية
حيث يضمن لها انتماء العاملين
في
تعتبر
غير
التي
إلى
يحملون مجموعة
إيجابا

النتائج النظرية:

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر ويعتبر بناءها محصلة جهد جماعي

لتكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، كما تعتبر محددًا أساسيًا ل

نحو ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية محددات والتي

✓ التي يعتبر في

ويعد الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

✓ قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء الواجبات وترفع

مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والانتماء لدى عمالها

للمنظمة يؤدي إلى تدني مما يؤدي إلى

ما ينفي صحة الشطر الثاني من الفرضية الثانية. أي أن الثقافة التنظيمية إيجابا

✓ إيجابية يحمله

في في في يخلق

في

ثر إيجابا

الخاتمة

✓	التي تولي	وتعتبره	في
	إلى توفير	التي	إلى
	في		
	النتائج الميدانية:		
	إلى النتائج التالية:		
	نتائج المحور الأول:		
✓	في	"3"	ت مرتبة حسب الأهمية
	على النحو التالي: التوقعات		
✓	القيم التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"		
	النحو التالي:		
	التعليمات بشكل كبير،		
	احترام	ثم	ادارة الجامعة بقيم المساواة والعدالة والنزاهة في العمل تلاه
	لتسيير العمل بالجامعة. تعزيز القيم التأديبية في الجامعة، ثم		
	نحو		
✓	مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"		
	في أهمية		
	المتبادلة بين مختلف الأطراف في الجامعة، تيلها مشاركة الأساتذة في صنع القرارات وتحديد الأهداف، ثم		
	نحو التعاون في		
	تلاه		
	تأثير ايجابي	في	معايير
	ثم	بتبني	أعمالها تلاه
	، ثم في الأخير المعتقدات السائدة في الجامعة معروفة.		
✓	التنظيمية السائدة في	"3"	في
	في		
	، ثم يأتي تشجيع ادارة الجامعة الأساتذة على القيام برحلات ترفيهية.		

الخاتمة

للأسف مستوى التوقعات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" الأهمية
النحو التالي: الكافي في
بمخارج إلى مقترحات وآراء الأ
في قراراتها ، يليه توفير ادارة الجامعة الظروف الحسنة للتدريس والبحث العلمي، الاحترام المتبادل بين

الإيجابي

نتائج المحور الثاني:

للأسف "3" مرتبا حسب الأهمية
النحو التالي: الانتماء المعنوي، يليه الانتماء المعياري، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة.
"3" مرتفع، وجاء مرتب حسب الأهمية كما يلي: الأساتذة

ويعتبرون في

اتجاه

لها

ويعتبر

التي

يجب

"3"

للأسف

بتفاوت كبير بين أهدافهم وأهداف الجامعة فاستمرارهم في العمل فيها يعكس حاجتهم للعمل
إلى خوفهم من فقد المزايا الوظيفية (الأقدمية، المنح...) وعلاقات العمل (الصدقة)، بالإضافة إلى نقص
المناصب المتاحة في جامعات أخرى، لذا نجدهم يفضلون البقاء في

"3"

للأسف

منون بأن اهتمام الادارة بهم سيزيد من جهودهم ويرفع مستوى أدائهم، كما أنهم يشعرون

سمعتها

لى

اتجاه

يعني

السعي لتطوير أسلوب تدريسهم بما يحق

اتجاه

يجعلهم

إلى ه ثقافي في

يخدم مصالح

في

هذه

لهم

الهامة في

يوفره احترام في التي

نتائج المحور الثالث:

"3"

الابداع في أدائهم

في كبير

، كما لديهم القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة،

في التي

بالاضافة إلى أن حصول الأساتذة على الامكانيات المادية و الحوافز يساهم في أداء واجباتهم بشكل أفضل،

الاجيبي

ويشتمل نظام تقييم أداء الأساتذة على معايير موضوعية يمكنها قياس كفاءة الأساتذة،

في

في في

طبيعة ونوعية أداء الأساتذة في الجامعة

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

السائدة في جامعة الجزائر "3"

في

في

في

يحرك

الخاتمة

"3"		-
	.0.01	
"3"	في	-
	.0.01	
"3"	إيجابية ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية في	-
	.0.01	
"3"	معنوية ذات دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية بجامعة	-
	.0.01	
	السائدة في جامعة الجزائر "3"	↗
	تأثير معنوي ذو دلالة احصائية	
	. $\alpha < 0.01$	
	صحة الفرضية الرابعة في شطرها الأول.	
	التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" هي الأكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي للأساتذة	↗
	تليها القيم التنظيمية بفارق بسيط، ثم تأتي المعتقدات والتوقعات التنظيمية بتأثير ضعيف.	
	ا بمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3"	↗
"3"	في	↗
	إيجابية	
	. (0.01)	
"3"	السائدة في	-
	ارتباط إيجابية	
	0.01	
	السائدة في	-
	ارتباط إيجابية	"3"
	في	-
	ارتباط إيجابية	"3"
	في	-
	ارتباط إيجابية	"3"

الخاتمة

لقد يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل
يثبت صحة الفرضية الرابعة في شطرها الثاني.
لقد المعتقدات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" هي الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للأساتذة .
تليها القيم التنظيمية بفارق بسيط، ثم تأتي الأعراف والتوقعات التنظيمية بتأثير ضعيف.
هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية

:

- في اتخاذ
 - في تسيير
 - حماسه في
 -
 -
 - نقص العدالة والمساواة في التعامل مع الأساتذة.
 - التقنيات الحديثة في انجاز العمل ()
 -
 - عدم انضباط وصرامة بعض الأساتذة في العمل.
- توصيات الدراسة:

:

لقد أهمية
نحو
أعمالهم
في
التي
()
ايجاد
بحيث

الخاتمة

الإيجابية حول موضوع الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من

:

✓ إثراء زاوية للحوار على موقع تواصل الكتروني خاص بالأساتذة وبمساهمات جادة.

✓ اعداد ونشر دليل للوصول إلى ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية داخل الجامعة.

في والتي متغيرات وإيجاد
في

عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الابداعية

ومحاولة العمل بها، نحو الإيجابية التي

في متغيرة

تبني في والمبني إلى

انتماءه

على ادارة الجامعة توفير بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين الأساتذة وتوفر الشعور

بالرعاية والاهتمام، مع توفير الامكانيات المادية الحديثة التي تساعد الأستاذ على العمل بكفاءة، مما

في تسيير التعبير الاقتراحات.

في

بغرض

إلى

إلى

مراعاة المرونة في تطبيق الأنظمة

إن الانتماء يعد الدافع الأول للعطاء و يمكن أن يلعب مدير الجامعة دورا مهما وبارزاً في تنميته ل

منح الأستاذ كامل حقوقه الوظيفية إلى جانب التقدير والاحترام

على زيادة انتمائه وولائه للجامعة، وبالتالي يمكن أن نجني جامعة منتجة بكل ما

تحمله الكلمة من معنى، جامعة متكاتفه، يسودها روح الفريق في العمل، جاذبة للكفاءات البشرية

ولكن حين ينعدم كل ذلك فسيؤدي إلى تدهور العمل وبالتالي انعدام الانتماء.

الخاتمة

مدمجة	بمعايير	تلي
في	المعايير	ويجب
إلى		
في		
		يجب
		تلي
	الحفاظ	
	وتوفير	
	التي	تلي
	إلى تدني	تلي
في		
في		
إيجاد برنامج لتحفيز الأساتذة الذين يساهمون في تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل في		تلي
اعتماد معايير ومقاييس أكثر موضوعية ووضوح ومفهومة لدى الجميع، في عملية تقييم أداء الأساتذة.		تلي
عدم الاعتماد فقط على عميد الكلية في عملية التقييم بل يجب أن يتوسع نطاقها لتشمل لجنة خاصة		تلي
		يجب
المتغيرات التي		
		تلي
		تلي
مرؤوسيه	بأهمية	تلي
محل	إيجابا	
يجب	واحترام	في
	في	تلي
	الاعتراف	
	نحو	
واتخاذ السياسات		تلي
التي		

الخاتمة

آفاق البحث:

هناك الكثير من الجوانب التي لم يتسنى لنا دراستها، و التي نعتبرها مواضيع لدراسات و أبحاث نود أن نشير إليها كمواضيع مقترحة للباحثين :

- في المؤسسات الخدمية.
 - في المؤسسات الخدمية.
 - الأنماط القيادية والانتماء التنظيمي .
 - في .
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع البحث وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع

و الله ولي التوفيق

المرجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. القرآن الكريم.
2. أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور ، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 15 ، دار صادر، بيروت، 1994.
3. أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت بدون سنة اصدار.
4. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الادارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.
5. أحمد زكي بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب اللبناني، بيروت 1984.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس والسلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
7. أحمد عرفه، سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الانتاجية، الفلسفات والتبعات لتحسين الجودة الانتاجية، سلسلة الادارة، جامعة تكساس، بنينويورك 2004.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
10. أسعد يوسف بن ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 .
11. اسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المعهد الوطني للتجارة الجزائر 2005.
12. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة 1994.
13. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
14. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفيدي، الأردن، 1993.
15. ايمان عبد الكريم المعاينة، الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي- وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2005.
16. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009 .

قائمة المراجع

17. بوفلحة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران 2003.
18. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، الأردن، بدون سنة إصدار.
19. جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
20. جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت، مصطفى أبو بكرى، الإدارة في المنظمات العامة جامعة المنوفية، القاهرة، 2002.
21. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية 2006.
22. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
23. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003.
24. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
25. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت 2002.
26. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
27. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
28. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. حلمي، منيرة أحمد، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، القاهرة، الأنجلو مصرية، 1977.
30. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2003.
31. خضر لطيفية ابراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000.
32. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، العدد 7، مجلة الباحث، 2009-2010.
33. درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

34. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
35. أصول التربية والتعليم في الجزائر، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
36. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
37. رشيد بناني، من البيداغوجيا إلى الديدكتيك، الحوار الأكاديمي والجامعي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، 1991.
38. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون ذكر بلد النشر، 2002.
39. رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
40. روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، 1999.
41. زكي هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقة الانسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، 1979.
42. زيد عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
43. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
44. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004.
45. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
46. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990.
47. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1994.
48. سليمان شاعر عبد الحميد وآخرون، علم النفس العام، الطبعة الثانية، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989.
49. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

قائمة المراجع

50. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
51. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار قطر بن الفجاءة، قطر، 1986.
52. سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
53. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، العشري للطباعة والتوزيع، السويس، 2005.
54. الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994.
55. شوقي جواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
56. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
57. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
58. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
59. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
60. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
61. عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
62. عامر خضير الكبيسي، السلوك التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
63. عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
64. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
65. عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.

قائمة المراجع

66. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
67. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة 1999.
68. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
69. عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
70. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، 2006.
71. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007.
72. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، الاسكندرية 2002.
73. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة الجزائر، 1998.
74. علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر 1994.
75. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
76. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1995.
77. علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1995.
78. علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
79. علي محمد عبد الوهاب، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة مصادر، جدة، 2001.

قائمة المراجع

80. علي محمد عبد الوهاب، وعائدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993.
81. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة
82. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
83. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005.
84. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، حلب، 1993.
85. فاروق عبده فليه و محمد عبد المحيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005.
86. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
87. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
88. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
89. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي، المناهج والإجراءات مطبعة العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة، 1986.
90. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1995.
91. كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992.
92. ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد و الجماعة- دار الشروق، عمان، 2003.
93. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971.
94. مايكل ماتيسون وجون ايفانسيفتش، ترجمة هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان 1999.
95. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

قائمة المراجع

96. محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
97. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2003.
98. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003 .
99. محمد عارف، المجتمع بنظرة وظيفية، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1982.
100. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996.
101. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.
102. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2004.
103. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.
104. محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997.
105. محمد وفائي الحلو، علم النفس التربوي، نظرة معاصرة، مكتبة الأمل للطباعة والنشر والتوزيع غزة، 1999.
106. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008 .
107. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة، 2005.
108. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2005.
109. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
110. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية 2005.
111. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2006.

قائمة المراجع

112. مصطفى محمود أبو بكر، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005.
113. منصور حسن عبد الرزاق، الانتماء والاغتراب، دار جرش للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
114. موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
115. موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
116. مؤيد سعيد السالم و عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
117. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، 2002.
118. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995.
119. نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
120. الهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية منشورات جامعة باتنة، باتنة، 2006.
121. هدى قناوي، الطفل تنشئته وحاجاته، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1991.
122. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 8 ماي 1945 المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004 .
123. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
124. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
125. Armstrong, Michael, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 2nd, Ed., Kogan Page Limited U.K, 2000.
126. Lucas Rosemary, Lupton ben, Mathieson Hamish, **human Resource management in an international context**, published by the CIPD, U.K, 2006 .

127. Armstrong Michael, **Handbook of Human Resource Management Practice** 10th, Kogan page Limited, 2009.

128. STEVEN L. MC Shame & Mary Ann von Glinow **Organizational behavior**, Mc Graw Hill , USA ,2000 .

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.

2. حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

3. رباب محمد فهمي، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2008.

4. رولا هاني حسني خرفان، علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

5. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

6. صالح عيسى أحمد الجمعان، أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات الأعمال بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2009.

7. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.

قائمة المراجع

8. عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة عين شمس، 2001.
9. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
10. علياء رافع، دراسة تحليلية لقيمة العمل المنتج كمؤشر للانتماء في قرية دنونشر، رسالة دكتوراه في الأنثروبولوجية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990.
11. الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
12. متولي عبد العزيز محمد عطية، تعميق الانتماء لدى شباب الجامعات المصرية في اطار المنهج الإسلامي، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر، 1990.
13. محمد عبد اشتوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية- رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 2011.
14. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه دولة، جامعة باجي مختار، عنابة 2005.
15. أحمد حسن محمد سالم، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري، دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كل من عدن وأبين رسالة ماجستير، اليمن، 2003.
16. أحمد عيسى سلمان، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2004.
17. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.
18. ايمان أحمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة صنعاء، اليمن، 2006.

قائمة المراجع

19. أيمن السيد غنيمي ابراهيم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية، دراسة تطبيقية على جامعة عين الشمس في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2010.
20. حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا 2008.
21. حسين محمد حسين، أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين- دراسة مقارنة بين كلية التجارة بجامعة عين الشمس وأكاديمية البحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
22. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
23. خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
24. الزهرة بلقاسم بغداد جعلاب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير، حالة شركة كهرباء اربد رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
25. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
26. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
27. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007.
28. السيد عبد الغفار، المحددات والقيود الثقافية في نظريات الإدارة، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 1999.

قائمة المراجع

29. صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
30. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.
31. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة بسكرة 2002.
32. عبد الرحمن البسامي، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
33. عبد العزيز عبد المنعم عبده حسانين، تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، رسالة ماجستير معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989.
34. عزت عسلي، القيم وعلاقتها بالانتماء لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2000.
35. عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية، 2002.
36. عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009.
37. عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
38. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
39. فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2006.

قائمة المراجع

40. لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009.
41. ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للسياحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.
42. محمد أحمد الوزاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
43. محمد بن ابراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
44. مروى ابراهيم عبد القادر، أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2007.
45. مصطفى صلاح المقدم، أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، 2004.
46. مغير خميس مغير الخيلي، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
47. ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير إدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000.
48. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، وحدة المسيلة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
49. Molefe Gabedi Nicholas, **A support Staff Performance Management Model For A Selected Tertiary Institution In The Tshwane Metropolitan Area**, Dissertation For Commerce Degree MSC, Rand Afrikaans University, 2004.

ثالثا: المجالات الدوريات

قائمة المراجع

1. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، 2003.
2. جمال طاهر حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 23، العدد 2، 2001.
3. خالد يوسف محمد الزغي، أثر الالتزام القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك، مجلد 22، العدد 1، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، 2008.
4. صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لآجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن 2005.
5. ضيف الله بن عبد الله النفعي، الابداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد 17، العدد 1، 2003.
6. عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 20، العدد 3 (ب)، الأردن، 2004.
7. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية دراسة ميدانية على هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
8. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها مصر، العدد الأول، 2003.
9. موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، المجلد 39، العدد 1 دراسات العلوم الإدارية، 2012.
10. وهيبه عيد رمضان، حسام اسماعيل، الثقافة التنظيمية ومناخ الابداع في المؤسسات التعليمية مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 32، المجلد 10، جامعة المنصورة، مصر، 2004.

قائمة المراجع

11. حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
12. عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3(ب)، 2004.
13. أكتّم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مؤتمّة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، 2003.
14. منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.
15. طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، 1998.
16. عبيد الله بن عمر العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 16 العدد الأول، 2004.
17. موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسات سلسلة العلوم الانسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد السادس، عمان، 1994.
18. علي مختار اسماعيل أبو شعيشع، إعادة هيكلة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية لعملية المراجعة والانتماء المهني بهدف زيادة كفاءة أداء مراجع الحسابات، العدد 1، المحلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، 1998.
19. سعود محمد العتيبي، طلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، العدد 7، مجلة الإداري، 1997.
20. عادل ريان محمد ريان، محددات الادراك الاداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الاداري بجامعة أسيوط، المجلد 7، العدد 3، المحلة العربية للعلوم الادارية، الكويت، 2000.

قائمة المراجع

21. أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، العدد78، المجلد 21، مجلة الإداري، معهد الادارة العامة، مسقط، سبتمبر 1999.
22. سعود محمد العتيبي وطلق عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلد 19، العدد 7، مجلة الإداري، معهد الادارة العامة، مسقط، 1997.
23. آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي لدولة الكويت، المجلد 1، العدد 1، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1993.
24. علام محمد اعتماد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، العدد 16، مجلة حولية لكلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، 1993.
25. سالي سيد علي محمود، تأثير الانتماء التنظيمي والاحترق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترول، المجلد 2، العدد 3، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو 2011.
26. ماري ثابت ماركو، محددات الانتماء التنظيمي ، بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، العدد 3، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو 2011.
27. محمد الشوافي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، المجلد 24، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 2002 .
28. عبد الرحيم علي القطان، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، العدد 2، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1987.
29. آدم غازي العتيبي، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت العدد 69، المجلد 30، مجلة الإدارة العامة، 1990.
30. محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي، العدد 2، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002 .

قائمة المراجع

31. الحوامدة نضال صالح، الفهداوي فهمي خليفة، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
32. الطراونة محمد أحمد، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 2002.
33. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، المجلد 32 العدد 98، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
34. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، العدد 10، مجلة الباحث، 2012.
35. يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15، العدد 1، المجلة العربية للإدارة، ، 1991.
36. محي الدين حسانة، التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعة اللبنانية، العدد 98، مجلة الفكر العربي، بيروت، 1999.
37. عبد الفتاح يوسف، بعض الخصائص المدركة والمأمولة لشخصية الأستاذ الجامعي، مجلة علم النفس، العدد 31، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1994.
38. نادية حسن السيد علي، تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة، ، العدد الثامن مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، القاهرة، أبريل 2005.
39. عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، العدد 1، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
40. Hofstede Grett, **Cultures, Consequences of International Differences in Work Related Values**, Beverly Hills, California 1980.
41. Andrew Brown, **Organisational culture** , London, pitman publishing, 1995.

42. Robert Kreinter and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd ed, Homewood 3, IRWIN, 1992.
43. Schein Edgar, **Organizational Culture and Leadership** San Fransico, Jossey- bass Inc Publishers, 1985.
44. O'Reilly Charles, **Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**, California Management Review, 1989.
45. Van Rekom , Van Riel CB, **A methodology for assessing organizational core values**, Journal of Management Studies 2006.
46. Lebra Takie Sugiyama , **Japanese Patterns Of Behavior** honolulu, university of Hawaii Press,USA,1986.
47. Gregersen H & Stewart, **Antecedents a parent company and a foreing operation**, Academy of management journal, Vol 1,1992.
48. Muthuveloo Rajendran & Rose Raduan, **Typology of organizational commitment**, Americain journal of Applied Science,2005, Vol 2, No 6.
49. David Foate & al, **Employee commitment and Organizational policies**, Management decisions, Vol 43, 2005.
50. Raymond Boudon, Philippe Bernard et autres : **Dictionnaire de sociologie**, Larousse, Paris, 1999.
51. Youcef Darwish, **Job Satisfaction as A Mediator of the Relationship Between role stressors and organizational commitment A study from an Arabic Cultural Perspective**, Journal of managerial Psychology V17, N4.

52. Anthony Chiedu Nawadei, **The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in A Multinational Organization**, University of Phoenix, Arizona ,USA, 2004.
53. Steers R. M., **Antecedents and outcomes of organizational commitment**, Administrative science quarterly n 22, 1977.
54. Mathieu, J. E.& Zagac D, **a review and metanalysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment Psychological Bulletin** ,n 108, 1990
55. Drucker, P. F., **The new society of organizations**, Harvard Business Review, Sept.-ocrober 1992.
56. Jon P.Mayer&Natalie J.allen, **A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, Volume 1, N1,1991.
57. Rick Hackett , **Understanding and predicting work performance in the canadian military**, canadian journal of behavioural science, 2002.
58. Geher Glen, **Measuring Emotional Intelligence**, Nova Science Publisher, New York, 2004.
59. Joseph A.Railin, **The Clash of Cultures** , Managers Managing Professionals, Harvard Business School press Boston 1991.

رابعاً: القواميس

1. المنجد، 2000.

قائمة المراجع

2. عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ج12، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1978.
3. مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية، اسطنبول، 1972.

خامسا: المداخلات والمحاضرات

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005 .
2. أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول الكويت، 2-4 أكتوبر 2002.
3. بومدين بلكبير، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.
4. خالد عبد الجليل دويكات، دور التعليم المفتوح في إدارة المعرفة وتنمية الإبداع، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005.
5. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
6. شاكر محمد فتحي، دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية، نموذج القائد التحويلي ندوة الإدارة بالقيم، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2003.
7. شرون عز الدين، بوالكور نور الدين، واقع استثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور بالحلقة، 20/05/2010.
8. عادل سعدو، أسماء هارون، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية، دراسة تحليلية لواقع نظام ل.م.د في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور بالحلقة، 20/05/2010.

قائمة المراجع

9. عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، ملتقى دولي بعنوان الثقافة والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 28-30 نوفمبر 1992.
10. عز الدين شروف، واقع استثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20/05/2010.
11. علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 19/05/2010.
12. محمد سبخاوي وآخرون، دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة المشاكل ومقترحات التطوير، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور بالجلفة، 19-20/05/2010.
13. يوسف أحمد صالح، تنمية أداء الأستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي، مداخلة ضمن أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 20-22 ديسمبر 2010.

سادسا: القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 76-81 المؤرخ في 22/30/1981.
2. المرسوم التنفيذي رقم 83-544 المؤرخ في 24/09/1983.
3. المرسوم التنفيذي رقم 98-232 المؤرخ في 02/12/1998.
4. المرسوم التنفيذي رقم 99-05 المؤرخ في 04/04/1999.
5. المرسوم التنفيذي رقم 01-264 المؤرخ في 18/09/2001.
6. المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03/05/2008.

سابعاً: المراجع الالكترونية

1. ثامر أحمد حمدان، الانتماء والولاء للجامعة، من الموقع:
<http://www.midadd.com/index.php>
2. خالد حسن الحريري، تقييم أداء الأستاذ الجامعي في الجامعات الحكومية اليمنية، من الموقع:
<http://www.algomhoriah.net/articles.php>
3. سعيد ابراهيم عبد الواحد، مفهوم الثقافة، من الموقع:
WWW.Arabworldbooks.com
4. سعيد علي الغامدي، مهارات الأداء للإدارة الفعالة، من الموقع:
<http://www.manhal.net/articles.php>
5. عبد العزيز بن علي الخضير، الجامعات وتعزيز الانتماء، من الموقع:
<http://rs.ksu.edu.sa/102011.html>
6. محمد صاري، التقويم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، من الموقع:
<http://uqu.edu.sa/page/ar/75482>
7. النوي بالطاهر، خصائص الأستاذ الجامعي الكفاء والتدريس الفعال، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية، المركز الجامعي بالوادي، من الموقع:
<https://www.sites.google.com/site/institutdroiteloued/conf-naoui>
8. موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: <https://www.mesrs.dz/ar/universites>
9. الجمعية العربية للإدارة: www.arabma.org

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير / تخصص إدارة الأعمال

الأستاذة (ة) الفاضل (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء - دراسة حالة جامعة الجزائر- "

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة

أشكر لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم

إشراف الدكتور: يرقى حسين

الباحثة: خلوف زهرة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

ما فوق 45 سنة

من 30 إلى 45 سنة

أقل من 30 سنة

3. الحالة الاجتماعية:

غير ذلك

متزوج

أعزب

4. المؤهل العلمي:

دكتوراه دولة

دكتوراه علوم

ماجستير

5. الدرجة العلمية:

أستاذ محاضر "ب"

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ

أستاذ مساعد "ب"

أستاذ مساعد "أ"

6. الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة

يرجى قراءة العبارات الآتية والإجابة عليها بوضع إشارة (✓) تحت المقياس الذي يعبر عن واقع تطبيق كل منها في الجامعة التي تدرس فيها:

درجة الاجابة					العبارة	الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أولاً: القيم التنظيمية	
					تتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح بحيث يمكن لأي أستاذ التقدم بشكواه في أي وقت.	01
					تتم إدارة الجامعة بشكاوى الأساتذة وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	02
					يتم تطبيق سياسة تحفيزية وتأديبية لتسيير العمل في الجامعة.	03
					تحرص الإدارة على تعيين أساتذة الذين تنطبق عليهم شروط التعيين.	04
					المساواة هي الأساس التي يتم التعامل بها من قبل إدارة الجامعة.	05
					يلتزم الأساتذة بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير في الجامعة.	06
					هناك احترام لمواقيت العمل في الجامعة.	07
					تراعي الجامعة تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة في العمل.	08
					يساهم الأستاذ في المشاركة في اقتراح الأفكار والحلول لتسيير الجامعة.	09
ثانياً: المعتقدات التنظيمية						
					تحرص إدارة الجامعة على أهمية انسياب فعال للمعلومات من أجل تحسين أداء الأساتذة.	10
					لا أشعر بالثقة المتبادلة في تعامل الأساتذة مع بعضهم البعض في الجامعة.	11
					لا أشعر بالسعادة لانتمائي لهذه الجامعة.	12
					أحب أن يذكر اسمي ضمن الأساتذة الجيدين والمتميزين في التدريس.	13
					القيم والمعتقدات التي تحكم الجامعة محددة ومعروفة.	14
					يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين الإداريين والأساتذة في الجامعة.	15
					تركز إدارة الجامعة على إشراك الأساتذة في صناعة القرارات.	16
					تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والأساتذة.	17
					تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية للأساتذة.	18
ثالثاً: الأعراف التنظيمية						
					السلوك والمظهر العام للأساتذة يظهر صورة الجامعة.	19
					تتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للأساتذة (الحاصلين على شهادات أعلى أو الأساتذة الذين شارفوا على التقاعد).	20
					تساعد إدارة الجامعة الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية.	21
					تلتزم إدارة الجامعة بمتابعة وقت حضور وانصراف الأستاذ من حصته كل يوم.	22
					تجتمع إدارة الجامعة بالأساتذة بشكل دوري لمناقشة القضايا العلمية والبيداغوجية.	23
					تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على القيام برحلات ترفيهية في أيام العطل الرسمية.	24
					تحرص كليات الجامعة على صياغة الرؤية وأهداف ومهمة الكلية.	25

الرقم	العبارة	درجة الاجابة			
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
					أبدا
26	تولي إدارة الجامعة أهمية للطلبة على حساب الأساتذة.				
27	تعتمد إدارة الجامعة معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة.				
28	يتوقع من إدارة الجامعة أن تراعي في قراراتها آراء ومقترحات الأساتذة.				
29	يتوقع من إدارة الجامعة تطبيق العدالة بين الأساتذة.				
30	يتوقع من إدارة الجامعة توفير الأمن الوظيفي في الجامعة.				
31	يتوقع من إدارة الجامعة تفادي أي سلوك يمس بكرامة ومشاعر الأساتذة.				
32	يتوقع من إدارة الجامعة أن تسعى لتلبية حاجات الأساتذة من علاوات وحوافز ومكافآت ومنح.				
33	يتوقع من الجامعة تعيين الاساتذة في مناصب ادارية حسب سيرتهم الذاتية.				
34	يتوقع من إدارة الجامعة تنشيط لجان الخدمات الاجتماعية وتوفير السكن اللائق للأستاذ.				
35	يتوقع من إدارة الجامعة توفير ظروف حسنة للتدريس والبحث العلمي.				

المحور الثالث: الانتماء التنظيمي لدى الأساتذة

أولا: الانتماء المعنوي					
36	ستكون سعادتني بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة.				
37	أفضل مصلحة الجامعة على مصلحتي الشخصية.				
38	أشعر بالفخر والاعتزاز باستمرار عملي في هذه الجامعة.				
39	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أدرس فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.				
40	أبتحب العواطف في التعامل مع الآخرين داخل الجامعة.				
41	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الجامعة التي أعمل فيها.				
42	يهمني جدا نجاح الجامعة التي أعمل فيها.				
43	أتحدث عن الجامعة مع الآخرين على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها.				
44	أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية كوني أستاذة في هذه الجامعة.				
45	أستمع بالحديث عن الجامعة التي أدرس فيها مع أصدقائي خارج الجامعة.				
ثانيا: الانتماء الاستمراري					
46	من الصعب جدا أن أترك التدريس في هذه الجامعة.				
47	أشعر بأن الجامعة التي أدرس فيها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب ابتعادني عنها.				
48	أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي الخاصة وأهداف الجامعة التي أدرس فيها.				
49	يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في جامعة أخرى.				
50	أعتقد من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى كارتباطي بهذه الجامعة.				
51	إن قراري بتلك هذه الجامعة لن يحملني الكثير من الخسائر المادية.				
52	إن بقائي في هذه الجامعة يعكس حاجتي للعمل.				

الرقم	العبارة	درجة الاجابة			
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
53	يرتبط انتمائي للعمل في الجامعة بما أحصل عليه من حوافز مادية و معنوية.				
54	أشعر بالسرور عند الابتعاد عن الجامعة.				
55	لا أفكر بترك الجامعة التي أعمل بها.				
56	أعتقد أن المناصب المتاحة في جامعة أخرى قليلة مما يجعلني لا أفكر في ترك هذه الجامعة.				
57	من أهم أسبابي للاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو خوفي من فقدان المزايا المادية التي أحصل عليها (كالأجر الجيد، منح التريص) عند الانتقال إلى جامعة أخرى.				
ثالثا: الانتماء المعياري					
58	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي بالجامعة.				
59	أتأخر بعد انتهاء محاضراتي إذا ما اقتضت الضرورة لانجاز عملي.				
60	أؤمن بأن اهتمام الإدارة بالأستاذ يزيد من جهده المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.				
61	أشعر باستنزاف طاقتي مع حماية الدوام في الجامعة.				
62	أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع زملائي في القسم ومع رؤسائي في إدارة الجامعة.				
63	لا أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة التي أعمل بها.				
64	انضمت للعمل في هذه الجامعة لسمعتها الكبيرة.				
65	من الأفضل للأستاذ أن ينتقل من جامعة إلى أخرى بدلا من البقاء في نفس الجامعة (جامعة واحدة).				
66	أشعر أن تقديمي وتطوري في أسلوب تدريسي ليس بالدرجة التي ترضيني.				
المحور الرابع: الأداء الوظيفي للأساتذة					
67	لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.				
68	أبذل مجهود كبير في أداء عملي.				
69	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة.				
70	يتم تقييم أداء الأساتذة بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.				
71	يتمتع الأساتذة بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (إدارة، زملاء، طلبة).				
72	قلة الامكانيات المادية في الجامعة أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.				
73	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.				
74	ألتزم بإتمام البرنامج المقرر للمقياس المدرس في الوقت المناسب.				
75	أسعى إلى تقديم معلومات حديثة للطلبة في المقياس المدرس.				
76	أبذل قصارى جهدي في تحضير الدروس.				
77	استخدم وسائل حديثة في إلقاء المحاضرة (الحاسب الآلي، جهاز عرض البيانات...).				

درجة الاجابة				الرقم	العبارة	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا			دائما
					78	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الجامعة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة.
					79	يقوم نظام تقييم الأداء الوظيفي بتحديد طبيعة ونوعية أداء الأساتذة في الجامعة.
					80	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس كفاءة الأساتذة.
					81	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير.
					82	أستفيد من الخبرات التي أكتسبها لتحقيق نوع من الابداع في أدائي لعملي.
					83	لدي القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
					84	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.
					85	حصولي على الحوافز ساهم في أدائي لواجباتي بشكل أفضل.
					86	لدي المام بأنظمة وقوانين العمل في الجامعة.
					89	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار.
					90	أحرص على استغلال وقت المحاضرة بشكل فعلي.
					91	لدي دافعية للتأليف والبحث العلمي.
					92	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
الزيتونة الأردن	دكتور	أحمد زكريا صيام	1
الزيتونة الأردن	دكتور	أحمد مسهل	2
خميس مليانة	أستاذة التعليم العالي	اميمي حورية	3
محمد بوقرة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أوسرير منور	4
حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ التعليم العالي	نوري منير	5
يحي فارس المدية	أستاذ التعليم العالي	سليمان بوفاسة	6
أدرار	أستاذ التعليم العالي	يوسفات علي	7
خميس مليانة	أستاذ محاضر "أ"	بن عناية جلول	8
خميس مليانة	أستاذة محاضرة "ب"	قاضي نجاة	9