



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت
تخصص: علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة
التنظيمية

دراسة ميدانية بجامعة - زيان عاشور - بالجلفة

أطروحة دكتوراه العلوم

إشراف الأستاذ الدكتور:

عز الدين بوكربوط

اعداد الطالب :

نوري نور الدين دودو

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمت
تخصص: علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية
دراسة ميدانية بجامعة - زيان عاشور - بالجلفة

أطروحة دكتوراه العلوم

إشراف الأستاذ الدكتور:

عز الدين بوكربوط

اعداد الطالب :

نوري نور الدين دودو

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	01 - أ.د. مقراني الهاشمي
مقررا	02 - أ.د. عز الدين بوكربوط
مناقشا	03 - أ.د. حسين عبد اللاوي
مناقشا	04 - أ.د. كريم شويمات
مناقشا	05 - أ.د. سليم العايب
مناقشا	06 - أ.د. عتيقة حرايرية

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين
إلى الأعماء إخوتي كل باسمه
إلى جدي وخالتي وعائلتهما
وإلى زوجتي وبناتي فرح وشيماء
إلى زملائي
إلى كل من علمني خلقا وحرفا
إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد
إلى كل هؤلاء هذا تعبيرتي لكم عن مدى حبي.

دودو نوري نورالدين

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله وصحبه أجمعين و بعد...

نقدم شكرنا وتقديرنا إلى أستاذي ومعلمي الفاضل والكريم

الأستاذ الدكتور: بوكريوط عز الدين

المشرف على الدراسة على ما بذله من جهود مخلصة و مساعدة قيمة و توجيهات كان لها الأثر الكبير على تطور و إتمام هذا البحث، فله منا وافر التقدير والامتنان والدعاء له بالصحة والعافية و أن يجزيه الله عنا و عن طلبة العلم موفور الجزاء. كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا إلى السيد رئيس مدرسة الدكتوراه لعلم الاجتماع المنظمات والمناجحت

الأستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني

على ما بذله من جهود مخلصة لإنجاح هذه المدرسة فله منا وافر التقدير والامتنان والدعاء له بالصحة والعافية و أن يجزيه الله عنا كل الخير.

و لا يفوتنا أن نقدم تحياتنا الخالصة إلى كل أساتذة المدرسة و الأساتذة الذين ساهموا في ما قدموه لنا من نصائح قيمة تخدم البحث.

والى كل من رئيس مصلحة المستخدمين والموظفين بالجامعة.

الفهرس

01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
08	تمهيد
09	01. أهداف وأهمية الدراسة
12	02. أسباب الاختيار
13	03. الإشكالية
19	04. فرضيات الدراسة
20	05. تحديد المفاهيم
34	06. المنهج المتبع في الدراسة
37	07. الدراسات السابقة
65	08. صعوبات الدراسة
67	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الولاء التنظيمي	
69	تمهيد
70	01. الجماعة كفضاء للولاء التنظيمي
75	02. أنواع وأشكال الجماعات
79	03. حاجات الولاء إلى جماعة العمل
82	04. الولاء التنظيمي، الأهمية والماهية
90	05. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي
93	06. أشكال وأوجه الولاء التنظيمي
94	07. مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده
101	08. الولاء في النظريات العامة للعلوم الاجتماعية
103	09. الولاء التنظيمي في سوسيولوجيا المنظمات
120	10. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
132	11. مراحل تنمية وتكوين الولاء التنظيمي
139	12. العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

150	13. آثار الولاء التنظيمي
152	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
154	تمهيد
155	01. كرونولوجيا مفهوم الأداء :
160	02. مفهوم الأداء
163	03. عناصر الأداء الوظيفي
166	04. نظريات الأداء
234	05. محددات الأداء
242	06. مستويات الأداء
243	07. العوامل المؤثرة في الأداء
251	08. تقييم أداء العاملين
253	09. أهمية وفائدة عملية تقييم الأداء
254	10. أهداف تقييم الأداء
255	11. طرق تقييم الأداء الوظيفي
266	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية	
268	تمهيد
269	01. المفهوم العام للثقافة (رؤية عامة)
276	02. مفهوم التنظيم
280	03. مفهوم الثقافة التنظيمية
295	04. نظريات الثقافة التنظيمية
299	05. أهمية الثقافة التنظيمية
303	06. مكونات الثقافة التنظيمية
308	07. خصائص الثقافة التنظيمية
311	08. مصادر الثقافة التنظيمية
325	09. أنواع الثقافة التنظيمية
332	10. نماذج الثقافة التنظيمية

347	11. أبعاد الثقافة التنظيمية
355	12. ثنائية الثقافة والهوية داخل المنظمة
360	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : المدخل التقني الميداني للدراسة
362	تمهيد
363	01. الدراسة الإستطلاعية
364	02. تقديم مجالات الدراسة
376	03. العينة وطريقة إختيارها
376	04. تقنيات جمع البيانات
380	05. أساليب المعالجة الإحصائية
381	06. الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
	الفصل السادس : تحليل و نتائج الفرضيات
394	1. بناء وتحليل نتائج الجداول
394	1.1. بناء وتحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين
403	2.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الأولى
422	3.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الثانية
439	4.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الثالثة
459	5.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الرابعة
506	2. الاستنتاجات
506	1.2. استنتاج الفرضية الأولى
509	2.2. استنتاج الفرضية الثانية
511	3.2. استنتاج الفرضية الثالثة
514	4.2. استنتاج الفرضية الرابعة
517	5.2. الاستنتاج العام
526	الخاتمة
531	قائمة المصادر والمراجع
555	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين أوجه الاختلاف بين الجماعات الثانوية والجماعات الأولية	77
02	يوضح نظريتي X و Y	219
03	يبين طريقة التقييم بالدرجات	257
04	يبين أنموذج لقائمة اختبار في تقييم الأداء	260
05	يبين مقارنة القيم الثقافية بالمنظمات اليابانية والأمريكية المطبقة لنظرية Z مع المنظمات الأمريكية النموذجية	344
06	يبين توزيع الأقسام بالكليات والمعاهد في جامعة الجلفة	366
07	يوضح تعداد الطلبة المسجلين 2019-2020 حسب الكليات والمعاهد	367
08	يبين سلم الدرجات والعلامات المطبقة في إجابات أفراد العينة في الاستمارة	379
09	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الثاني الانتماء التنظيمي	381
10	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني الانتماء التنظيمي	382
11	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الثالث الخاص بالأمن الوظيفي	383
12	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الأمن الوظيفي	384
13	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الرابع تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل	385
14	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل	386
15	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الخامس بالمكانة	387
16	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الخاص بالمكانة	388
17	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور السادس بالثقافة التنظيمية	389
18	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السادس : الثقافة التنظيمية	390
19	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي	391
20	يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي	392

394	يوضح جنس المبحوثين	21
395	يبين سن المبحوثين	22
396	يبين الحالة المدنية للمبحوثين	23
397	يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين	24
399	يبين طبيعة الوظيفة للمبحوثين	25
401	يوضح توزيع المبحوثين وفق الأقدمية في العمل	26
402	يبين توزيع الأجر الشهري حسب المبحوثين	27
403	يبرز الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الانتماء التنظيمي	28
412	يبين تحفيز الجامعة لتقديم أفضل أداء للعمل وعلاقته بتكوين علاقات الصداقة داخل الجامعة	29
416	يوضح شعور الموظفون بهويتهم وحدودهم في الجماعة وأثرها في الأداء	30
419	الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لجماعة العمل بالجامعة وأثره على أداء الموظفين	31
422	يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الأمن الوظيفي	32
431	يوضح ترسيم الموظف في منصبه والتشبث بالمبادئ والقيم يؤثر على أدائهم	33
434	يبين الاستقرار الوظيفي للموظفين وتمسكهم بالقيم والمبادئ يؤديان لتحسين الأداء الوظيفي	34
436	يوضح الرضا عن بيئة العمل مع التمسك بالقيم والمبادئ وعلاقتها بالأداء الوظيفي	35
439	يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور صراع الإدارة وجماعة العمل	36
449	يوضح التعاون على حسب الانتماء العشائري ومحاولة حل النزاع من الإدارة وأثره على الأداء الوظيفي	37
452	يوضح التعاون على حسب الانتماء العشائري ومحاولة حل النزاع من الإدارة وأثره على الأداء الوظيفي	38
456	يبرز علاقة الصراع وحل النزاعات في الجامعة بتدخل الوسطاء والأداء الوظيفي	39
459	يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور المكانة التنظيمية	40
469	يبرز الشعور بالمنصب بما يناسب المؤهل والحرية في أداء المهام وعلاقتها بالأداء الوظيفي	41
472	يبين الشعور بالمستوى الاجتماعي وعملية المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي	42
475	يوضح التشبع بالاحترام والتقدير للموظف وإتاحة اتخاذ القرار وتأثيره على الأداء	43
479	يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الثقافة التنظيمية	44
496	يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الأداء الوظيفي	45

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مضمون نظرية Z في الإدارة لوليام أوتشي	119
02	يبين نموذج الولاء التنظيمي عند مارش و ماناري 1977	121
03	نموذج الولاء التنظيمي عند ريتشارد ستيرز 1977	123
04	يوضح نموذج وينر 1982	127
05	نموذج الولاء التنظيمي عند ديكوتيز و سمرز	132
06	مراحل الولاء التنظيمي	133
07	يوضح مراحل تنمية و تطور الولاء التنظيمي عند كل من ماودي و بورتر 1982	135
08	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ستيرز	137
09	مراحل تطور الولاء التنظيمي	138
10	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي عند مارش و ماناري 1977 March & Mannari	141
11	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	214

مقدمة

مقدمة:

تجتاح اليوم وأكثر من أي وقت مضى من عمر النظام العالمي حالة تسونامي اقتصادية وأخرى سياسية وثقافية فكرية خطيرة، تقدر تضاريسها الوعرة بخطورة المضي نحو السنوات والعقود القائمة على السكة التاريخية القائمة ذاتها، فالأزمة المالية والبطالة العسية وغياب العدالة الاجتماعية وكذلك فوضى أسواق الانتاج والاستهلاك أو الاستيراد والتصدير المحلية والعالمية، وما أفضت إليه من كوارث سياسية وعواصف فكرية أيديولوجية كانت العناوين العريضة الحياة الناس الأفراد والجماعات داخل المجتمع الواحد وعبر المجتمعات، واللافت المثير هنا تحت هذا العنوان العريض هو أن الأمراض المزمنة التي أخذت تعترى في الأونة الأخيرة جسم الاقتصاد العالمي وكذلك أجساد الاقتصاديات الوطنية وتهددها بالتكور والركود وربما الانهيار الكلي قد برزت أثارها بصورة جلية في جسد القطاع العام لاسيما الخدمي.

حيث يعتبر قطاع الخدمات سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة من أهم القطاعات وأكثرها حيوية نظرا لأنه بهم قطاعات كبيرة من فئات المجتمع، ولقد أولته الدول المتقدمة أهمية كبيرة سواء من حيث زيادة الإنفاق عليه أو من حيث توجيه مزيد من الإشراف والرقابة المستمرة وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة عالية، ففي ظل النظام العالمي الجديد والتوجه نحو العولمة، والأسواق المشتركة وتعاضم دور الشركات العملاقة، أصبح عدم الاهتمام بالمنظمات ذات الطابع الخدمي بفرز آثار سلبية يتلمسها المواطنون العاديون، وتعاني منها شرائح جماهيرية واسعة في بلدنا وفي مختلف الأقطار النامية.

لذلك من أجل إعادة التوازن ومراجعة الخلل والقصور لابد من الالتفات إلى المنظمات الخدمية المتمثلة بالجامعات والمستشفيات والبنوك والفنادق والبريد والأوقاف ومجالس المدن وحتى المنظمات الدولية، ونظرا لأن هذه المنظمات تحتل أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات الحديثة ونظرا لأنها الأشد تفاعلا في حياة الشرائح الجماهيرية الواسعة والأكثر التصاقا بمشكلاتهم، كان لابد من الخوض في غمارها، والتنقيب عن مشكلاتها، والغوص في مسببات قصورها، ومما لاشك فيه أن العنصر البشري هو نقطة البداية التي يجب الوقوف عندها وهو اللبنة الأساسية للقيام بعملية إصلاح شاملة

موجهة لهذا القطاع وبالتالي هو المسبب الرئيسي المسؤول عن الفشل والنجاح لأي منظمة خدمية الأمر الذي جعل الاهتمام بهذا العنصر وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه نظرا لطبيعة هذه المنظمات التي تعتمد ثقافة الخدمة من أهم الأمور التي تكاد تفرق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الأمور الملموسة، ولذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ليست بالمهمة السهلة، فكلما كانت قادرة على توفير رأسمال بشري أكثر كفاءة ومهارة والتزاما وأكثر قدرة على تسويق خدماتها كلما استطاعت أن تخلق بذلك ميزة تنافسية لهذه المنظمة، وبالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً، حيث يجب أن يتحول هذا الدور من مجرد كونه ردود الأفعال لما هو قائم، إلى كونه دورة قيادية ومحورية قادرة على إحداث التغييرات.

ولعل الجامعة من أكثر القطاعات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والفنية والاقتصادية، تجعل الجامعة تولي اهتماما في تحسين سلوك الموظفين، فالتغيرات المختلفة تجعل الاهتمام بالرأسمال البشري أساسا لأي نجاح في قطاع الجامعة، وبشكل يتلاءم مع التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية. إن بيئة العمل في قطاع الجامعة متشابهة ولكن يمكن التمييز بينها من خلال مستوى أداء وإبداع الموظفين فيها، إضافة إلى أن قطاع الجامعة يهدف بشكل عام إلى تحقيق الكفاءة عن طريق مستوى عال من الأداء، لذلك تحاول الجامعة المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن الجامعة الأخرى، إن كل ذلك يدفعها إلى الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزما بمنظّمته ومهتما بأن يتبنى ويسهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت الجامعة تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة، تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها، كما تسعى أيضا إلى زيادة ولاء وانتماء وارتباط الموظفين بالجامعة التي يعملون فيها.

ويعتمد نجاح تلك المنظمات على نجاح القوى العاملة فيها، لذا تبرز ضرورة الاهتمام بهذه الفئة، والوقوف على درجة ارتباطها وولائها للمنظمات العاملة فيها وذلك نظرا لأن تعارض مصالح الطرفين الفرد والمنظمة يدفع الكثير من الأفراد إلى ترك منظماتهم والبحث عن فرص أخرى، من ناحية أخرى يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه

الفرد نحو المنظمة بما في ذلك الإيمان والاعتقاد بأهداف المنظمة، والرغبة في البقاء فيها وبذل مجهودات إضافية في العمل، وتحكم الولاء التنظيمي عدة عوامل منها ما يتعلق بالفرد نفسه من حيث ميوله واتجاهاته، ودوافعه، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية التي يعمل فيها، ولا يأتي الولاء التنظيمي من فراغ، بل يتأثر بعدة عوامل بيئية في داخل المنظمة بتحمله يشعر بالرضا والاندماج والانتماء لها، ومنها: أسلوب الإشراف، والحوافز التي تعطي للعاملين، وصراع الأدوار وغموضها وغيرها. كل هذه العوامل الممثلة البيئة العمل الداخلية تتحكم في ولاء الفرد لمنظمتها، والدفاع عن مصالحها، وبذل المجهودات اللازمة لتحقيق أهدافها وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها.

وبناء على هذا يؤكد ادغار شاين على أن الولاء التنظيمي والمتمثل في التضحية باعتبارها ظاهرة ثقافية لا تدرس إلا في إطار النسق الكلي معين، وهذا لا يعني عدم دراسة سلوك التضحية أي الولاء التنظيمي في إطار ثقافي جزئي، ألا وهو الإطار الثقافي التنظيمي، بل أن كلا الإطارين يتقاعلان ويتكاملان لأن الثقافة التنظيمية تترك بصمتها على المنظمة وتمثل صورتها وهويتها، وتوضح طرق أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الموظفين بمنظمتهم، وتحفزهم على الأداء الكفاء والفعال والمتقن لمهامهم ورضاهم عنه، والتزامهم وانضباطهم بتحقيق أهدافها، أو ما يعبر عنه بالتماسك والاندماج الاجتماعي داخل المنظمة، ويعتبر مدخل الثقافة التنظيمية من أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تساهم في حل ومعالجة المشكلات التي تعترض إدارة المنظمة وخاصة ما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات، توجيه أفعال وسلوكات الموظفين نحو السلوك والفعل المرغوب وزيادة درجات الولاء التنظيمي، وبالنظر إلى أهميته، فإن الثقافة القوية تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والولاء التنظيمي والروح المعنوية المرتفعة، مما يزيد من درجات التماسك والاندماج التنظيمي، وتعتبر الثقافة التنظيمية كذلك عنصرا مهما للنجاح التنظيمي من خلال تركيزها على العمل الجاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف أداء المنظمة على فعالية الرأسمال البشري والتي تتحدد بدرجة انتمائهم وولائهم لها⁽¹⁾.

(1) - بوعشة نور الدين: الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي دراسة ميدانية ب مؤسسة البناء المعدني بالبلدية و المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه

إن شعور الفرد بالانتماء إلى منظمة ما تتميز بهوية خاصة، ونموذج ثقافي خاص يعتبر عاملا نفسيا و اجتماعيا في تحفيزه، و تسهيل عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المنظمة وبالتالي تنمية أفرادها، وذلك عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين والاتصال، وهو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة، وبالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المنظمة، إلا أن هذا التجانس يبدو ظاهريا فقط في صورة ثقافة منظمة، ولكن الطبيعة التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الاختلاف في صورة هوية مهنية، والتي يعرفها كلود ديبار على أنها محصلة التشنّات الاجتماعية وتتعلق بأنماطها، بينما يعرفها سانسوليو بأنها التجربة الاجتماعية والعلائقية للسلطة⁽¹⁾.

بحيث تمثل هذه الهوية كل المعايير والقيم، القواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل (سواء على المستوى الفردي أو الجماعي) مهامه، دوره، و ما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل.

يتطرق علم الاجتماع إلى الهوية المهنية على أنها محصلة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة والزملاء، كما أنها تحدد المجموعة المهنية التي ينتمي إليها، بحيث تسمح للفرد بتحديد مكانته وموقعه داخل النسق التنظيمي، هذا الأخير يعمل على تشنّة وتكوين الأفراد حتى يتسنى لهم بناء هويات مهنية من خلاله.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة الموظفين لديها، والاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر عاملا محوريا في نجاحها، بما تتضمنه من قيم واتجاهات وسلوكات وأفكار توجه الموظفين في الجامعة التي يعملون فيها، حيث تؤثر في فاعليتها وكفاءتها، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في

علوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، 2017، ص 2.

(1) - كاري نادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 3.

تشكيل عادات الموظف وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله وهويته التنظيمية، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة من خلال القيم التي يتم اكتسابها.

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من أنها تشكل عناصر أساسية للمنظمة، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وتؤثر على نوع السلوك والفعل التنظيمي الذي تتفاعل به مع البيئة الخارجية أو مع الموظفين فيها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور الموظفين والمديرين بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في أفعال وسلوك وأداء الموظفين وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، فاهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية راجع لكونها تحتوي على قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات ومعتقدات، حيث تؤثر على توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والكفاءة في الأداء، فإن هذه الدراسة تتناول علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية ودراسة فائدتها وأهميتها بالنسبة للمنظمات، من خلال البحث والتحليل والاستنتاج.

وتشتمل هاته الدراسة " علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية " على ستة فصول : الفصل الأول يمثل الإطار المنهجي للدراسة والذي سنتناول فيه تمهيد للفصل، أهداف وأهمية الدراسة، أسباب الاختيار ، صياغة الإشكالية، صياغة فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، المنهج المتبع في الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة، خلاصة الفصل.

وسنتناول في الفصل الثاني الولاء التنظيمي، من خلال العناصر التالية: تمهيد، الجماعة كفضاء للولاء التنظيمي، أنواع وأشكال الجماعات، حاجات الولاء إلى جماعة العمل ، الولاء التنظيمي، الأهمية والماهية، التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي، أشكال وأوجه الولاء التنظيمي، مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده، الولاء في النظريات العامة للعلوم الاجتماعية، الولاء التنظيمي في سوسيولوجيا المنظمات، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، مراحل تنمية وتكوين الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي، خلاصة الفصل.

ونخصص الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ونتناول فيه: تمهيد، كرونولوجيا مفهوم الأداء، مفهوم الأداء، عناصر الأداء الوظيفي، نظريات الأداء، محددات الأداء، مستويات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، تقييم أداء العاملين، أهمية وفائدة عملية تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء الوظيفي، خلاصة الفصل.

ونتناول في الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية، وتبيان ذلك من خلال تعرضنا إلى: تمهيد، المفهوم العام للثقافة (رؤية عامة)، مدخل كرونولوجي لسيروية تطور مفهوم الثقافة، تعريف الثقافة، مفهوم التنظيم، تعريف التنظيم، مفهوم الثقافة التنظيمية، البعد التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية، إشكالية التعريف، نظريات الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، نماذج الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، ثنائية الثقافة والهوية داخل المنظمة، خلاصة الفصل.

بينما في الفصل الخامس سنتناول المدخل التقني الميداني للدراسة: تمهيد، الدراسة الاستطلاعية، تقديم مجالات الدراسة، العينة وطريقة اختيارها، تقنيات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية، الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أما الفصل السادس والأخير فقد تناولنا فيه تحليل ونتائج الفرضيات، والإستنتاجات الخاصة بكل فرضية، ثم الإستنتاجات العامة التي توصلنا إليها وفي الأخير خاتمة دراستنا.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أهداف وأهمية الدراسة
 2. أسباب الاختيار
 3. صياغة الإشكالية
 4. صياغة فرضيات الدراسة
 5. تحديد المفاهيم
 6. المنهج المتبع في الدراسة
 7. الدراسات السابقة
 8. صعوبات الدراسة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاقتراب المنهجي في أي بحث علمي هو نقطة انطلاق حقيقية، بالنظر إلى أهمية هذا المستوى، حيث أنه يحدد الخطوط الأساسية التي تتمحور حول هذه الأطروحة، حيث يحدد الباحث، ومن خلال هذه البنية، معايير وأهداف دراسته ونقاط التنسيق فيها، مُظهراً أسباب اختيار الموضوع. كما أنه يجب ضبط إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم التدابير وأكثرها تأثيراً في البحث العلمي، ويحدد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع المدروس، مع التركيز على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كمرحلة مطلوبة ومهمة في الدراسة، مما يسمح للباحث بقيادة بحثه كما يراه مناسباً، لأنه يساعد الباحث على عدم التحول عن جوهر موضوعه، كما أن الاقتراب المنهجي الذي يعتمد عليه الباحث لضبط أبعاد بحثه والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا الأمر الذي يجعل حدود الدراسة واضحة ولا تجعل الباحث ينقاد إلى أمور خارجة عن إطار دراسته. وفيما يلي نستعرض أهم محاور هذا الفصل المتمثلة في النقاط الآتية:

1. أهداف الدراسة وأهميتها:

1.1. أهداف الدراسة:

لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى، وبالتالي تكون بداية لأبحاث أخرى وهذا العمل أهدافه التي نسعى إلى تحقيقها نظريا أو من خلال الدراسة الميدانية حيث أنه يهدف إلى:

✚ توضيح أهمية الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.

✚ معرفة أهمية قواعد أفعال الموظفين في محيط العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوه.

✚ التعرف على أحد أهم عوامل الثقافة التنظيمية والمتمثلة في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة إبراز اثره على الأداء الوظيفي وتوجيهه للولاء التنظيمي.

✚ معرفة كيف يمكن أن يكون الولاء التنظيمي قوة دافعة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية.

✚ محاولة التعرف على القيم الثقافية والأفعال الممارسة داخل المنظمة التي تسمح برفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه وذلك بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

✚ محاولة زرع ثقافة تنظيمية ايجابية في الفاعلين تساعد على توحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة.

✚ دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والحالات الثقافية التي يتبناها الموظفين وتسيطر على الأداء الوظيفي.

✚ معرفة مدى ارتباط الحالات ونماذج الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للرأسمال البشري في تحسين الأداء الوظيفي.

2.1. أهمية الدراسة:

تتعرّز أهمية الأطروحة من خلال أهمية الموضوع، بما ينعكس على جزء كبير من الآلية الإدارية والمناجمنت المتمثلة في البعد الثقافي للمنظمة، حيث يرى البعض أنه عامل مهم وهام، ويتعين عليهم تقييم مستقبل أي منظمة والتنبؤ به من خلال تحقيق التطور والاستقرار والاستمرارية، وتظهر أهمية قيمة الولاء التنظيمي، من خلال القوة المتنامية للتنافس بين المنظمات الحديثة لمواجهة التحديات والحاجة إلى مواكبة النمو والاستمرارية والمنافسة، والملاحظ لحالة المنظمات في البلدان المتخلفة والصعوبات التي تواجهها، سواء من حيث كفاءة الموظفين وقادتها، وأفضل طريقة للعمل مع واستخدام رأس المال المادي المتاح، الأمر الذي يفسره الكثير إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكما يدعي البعض أيضا أن تراجع مستوى المنظمات في البلدان النامية والجزائرية، قد أدى إلى قيود على الهيئات القيادية، كما أنه يفرض ضغوطا على المسؤولين الإداريين داخليا وخارجيا، وعدم تأكيد سلطتها والاستفادة من أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة بطريقة مقبولة، بما في ذلك عدم وجود فوائد بطرقها المختلفة، وعدم قدرتها على الاستفادة من الموارد المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة لنمو وتعزيز وتحسين أداء الموظفين والمنظمة.

يعتقد البعض أن الأداء الضعيف للموظفين في العديد من المنظمات، وخاصة المنظمات الخدمائية، يرجع إلى قلة الخبرة، ومحدودية كفاءة الموظفين، والتفرد في صنع القرار من قبل المسؤولين، وعدم مشاركة الموظفين في صنع القرار وإدارة المنظمة، فضلا عن وجود التسيب والرقابة الكافية والمعقولة لمتابعة التنفيذ والعمل ومحاربة السلوكات السلبية والانحرافات المهنية في أداء الموظفين بغية تصحيحها وتعديلها. وعليه جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية الولاء التنظيمي وتوضيح كيفية إثارة دافعية الموظفين وكيفية التعامل معهم حسب طبيعة شخصيتهم وخصوصيتهم المهنية وطبيعة نشاطهم، بالإضافة إلى تعزيزه بمجموعة من الأساليب التي تساهم في رفع مستوى كفاءة الموظفين وتحفزهم وتشجعهم لبذل قصارى جهودهم للعمل، وتحد من

السلوك المنحرف عن الأداء المطلوب والمظاهر السلبية في الأداء من خلال وضع وتخصيص برامج للتدريب تستجيب لحاجيات المنظمة وتغطي جوانب النقص في أداء الموظفين، ومبادرات الحوافز وإشراك الموظفين في التسيير واتخاذ القرار من خلال تنويع أساليب الحوافز المادية والمعنوية، الاجتماعية والصحي حلول لرغبات واحتياجات الموظفين، وخاصة الخبراء والمتخصصين والمعنيين بتنفيذ المهام والقرارات وتعديل السلوكات المنحرفة والسلبية التي يقع فيها الموظفون والمشرفون على حد سواء.

تؤكد قيمة وأهمية البحث عن الولاء التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية للجامعة تزايد عدد المشكلات المهنية والتنظيمية والعملية التي تزايد والتي أدت إلى انتشار بعض الجوانب السلبية مثل الإهمال والإهمال والتغيب عن العمل. والجهوية والعقلية القبلية في إدارة المنظمات القائمة على التكنولوجيا، وإدارة التنظيم الإلكتروني والرقمنة، فإن معظم موظفي أي منظمة سوف يجيبونك على عدم الأهلية وضعف كفاءة القيادة الإدارية في المسؤولية الموكلة إليهم وغالبًا ما ينصب اهتمامهم على رغباتهم الخاصة، غير مدركين لمشاعر واحتياجات واقتراحات ومخاوف الموظفين والتي تعد القوة الدافعة الرئيسية لأي نوع من المنظمات.

من التحديات التي تعيق نمو وتحسين أداء الموظفين والمنظمات عدم الانضباط من جانب العديد من الموظفين، سواء كان ذلك بسبب المحسوبية أو المحاباة أو عمليات التوظيف القائمة على المحسوبية على حساب الكفاءة وعدم اعتماد تقنيات وأساليب البحث الحديثة في عملية التوظيف، هذا ما أكدته العديد من موظفي القطاع العام. من ناحية، وفي جوهرها التدريب في مراكز التدريب، والذي غالبًا ما يكون نظريًا أو تقليديًا، من ناحية أخرى، لم يضمن توافر وتأهيل الموظفين المؤهلة للعمل الجيد، فضلاً عن الافتقار إلى التدريب الجاد والمراقبة المستمرة لتنمية المهارات من أجل مواكبة الجديد ابتكار ما بعد العملية توظيف موظفين، وهذا يرفع من قيمة عملية التوظيف، ومن أجل منع النقص في الوظائف وعدم المؤهلات، التركيز والتركيز على عملية التدريب وتطوير البرامج التدريبية بما يتماشى مع التغييرات الجديدة في العمل، بطريقة متسقة ومع جميع الموظفين بما يتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات مكان العمل.

ومن بين الأهمية التي جعلت من هذه الدراسة ضرورة عناية المنظمات بتنمية قيمة الولاء بما يتوافق وحاجيات الموظفين ومتطلبات الوظيفة ومستوى الأداء بشكل عادل، و لا يقصي طرف إلا ما كان كإجراء عقابي وتأديبي نتيجة سلوك يعاقب عليه القانون أو النظام الداخلي للمنظمة كطريقة لوضع حد للتجاوزات والتسيب المهني.

وقد أثبتت الأبحاث الحديثة والتجارب التطبيقية الحديثة فاعلية البعد الثقافي وآثاره المادية والمعنوية في تقوية وزيادة دافعية الموظفين لزيادة العمل ورفع مستوى أداء العمل في المنظمة، وبالتالي يعتمد العديد من علماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الإدارة على البعد الثقافي. بالنسبة للمنظمات والمنظمات التي يتبعونها، وبسبب هذا البعد المتمثل في تلبية احتياجات ورغبات الموظفين من وجهة نظر نفسية ومادية، وكذلك الاهتمام بآلية التحفيز والمشاركة الجماعية في صنع القرار والإدارة، وتصحيح الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أو وضع حد لانتهاكات التي غالباً ما يرتكبها بعض الموظفين غير المسؤولين وغير المنضبطين من أجل تحقيق الاتساق والانضباط، والاهتمام بالبعد الثقافي للمنظمة والتدريب والرقابة والمشاركة في الإدارة يؤدي إلى النمو والتقدم في الأداء، وكلها ذات أهمية كبيرة. التعرف على هذا الموضوع من خلال البحث عن أهم المتغيرات التي تلعب دوراً ومهمة في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي.

2. أسباب الاختيار:

يرجع أسباب اختيار الباحث إلى موضوع البحث، إلى جملة من العوامل يمكن سردها على النحو الآتي :

✚ الحاجة للبحث والاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات واتساقهما مع الثقافة التنظيمية.

✚ تدعيم البحث الخاص بالثقافة التنظيمية في المنظمة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بإضافة جملة من البيانات الميدانية.

✚ محاولة التعمق في تحليل وتفسير العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنظمات وتفسيرها بالثقافة التنظيمية.

✚ كشف الحقائق في أسباب زيادة الأداء وتحسينه وكذا التفاعلات بين الفاعلين في المنظمات في ظل ثقافتها.

3. صياغة الإشكالية:

ترتكز المنظمات على الرأسمال البشري من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، بحيث من المهم تدريبها وتنميتها وتمكينها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا، وهذا ما يساهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لموظفيها، وتقوم المنظمات حالياً بالتحقيق والتقصي في أفعال الموظفين فيها في ضوء تزايد نطاق وتعقيد وظائفهم وفعالية عملهم. فالموظف عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء، وهذا بدوره ينعكس في أدائه الوظيفي ونتائجه، وهو بالأساس لتحقيق أهداف المنظمة ككل والأهداف الشخصية للأفراد؛ فهم الرأس المال البشري والعنصر التنظيمي القادر على استيعاب الابتكارات والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم المزايا ومعالجة التحديات التي تمثلها الظروف الطبيعية والثقافية والسياسية والاجتماعية ولتجسيد هذه الآلية الفعالة للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي، فهذا الأخير يعتبر نتاج جهد سواء عضلي أو فكري، التي يقوم بها فرد أو جماعي للقيام بعمل معين بقصد تحقيق مصلحة أو أهداف معينة، أي مصلحة الموظف أو الأهداف العامة للمنظمة ككل. ويعتمد هذا الأداء على الاستخدام العقلاني لرأس المال المتاح، سواء كان مادياً أو معنوياً، لضمان احتفاظ المنظمة بدورها واستقرارها من أجل تحقيق أداء عالٍ وعدم نسيان الحفاظ على أمن ورضا الموظف الذي يشكل عنصراً أساسياً في المفاضلة.

والمنظمة بصفاتها الاجتماعية، هي خليط متحول من الجهات الفاعلة العادية في أدوارها، التي تسند إليها واجبات في أدوارها في إطار برامج معينة. وهو جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك. يخضع بانتظام أعضاء المنظمة لاعتبارات تشريعية وقانونية وأبرزها نظام القيم؛ حيث تتميز العلاقات بين الجهات الفاعلة (الموظفين) بنسق من الرموز الثقافية المشتركة ⁽¹⁾، وهذه الرموز هي من بين الآليات اللازمة للحفاظ على

(1) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، مصر، 1986، ص 214.

كينونة المنظمات في المجال التنظيمي، حيث أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من جميع جوانب المنظمة ترتسم به كل أبعادها، فكما للمجتمع والأفراد ثقافتهم، فللمنظمات بشخصياتها الاعتبارية أيضا ثقافتها المميزة، ويعبر عن ذلك في مجموعة التفاعلات المعقدة من القيم والمعتقدات والممارسات والتقاليد والأفكار والأنماط والقوانين التي تؤسس لنوع من الوعي والفهم للأفعال يتشكل من خلاله السلوك.

لا تتعدى الثقافة التنظيمية لهذا المركب أعضاء المنظمة، بل يتبين أنها تترك بصمة على هيكل وبناء المنظمة وتحدد آليات تحقيق أهدافها وأساليب إدارتها، وكذلك إدارة سلوك وتصرفات وأفعال أعضائها، فالثقافة قد تمثل آلية من آليات الضبط، أو آلية من آليات التحفيز أو التوجيه، ولأن الثقافة التنظيمية هي إحدى آليات اكتساب الأفراد ولأنهم وإقناعهم بتحقيق أهداف المنظمة، وتأتي أهميتها من أهمية المورد البشري الذي يعد أهم عنصر في عملية الإنتاج لجهوده وكفاءته المساهمة في رفع مستوى كفاءة الأداء وفعالية المنظمة ، ويتأثر سلوكه بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية، ومن الصعب التنبؤ أو التحكم بالطريقة التي تريدها المنظمة.

ويدعم ذلك مجموعة من العلماء وخبراء الإدارة والمنظمات، مثل **ويليام أوتشي** و **رونو سانسوليو** اللذان يدركان أكثر من غيرهم الحاجة إلى الاهتمام بالعنصر الثقافي لثقافة المنظمة في المناجمنت وإدارة المنظمات المعاصرة، لتمثل ثقافة المنظمة بذلك المتغير المستقل، وتصبح بالمقابل بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى مجرد متغيرات تابعة، يتحكم فيها نوع وحجم الثقافة السائدة في المنظمة، وبذلك تعتبر الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل العادات السلوكية وطرق التفكير التي تعلمها الموظفون قيمهم ومعتقداتهم وعاداتهم واتجاهاتهم ومهاراتهم المهنية منذ دخولهم المنظمة التي يعملون فيها، من جهة، وكل ما يتصل بالقيم التنظيمية للمنظمة وسماتها واستراتيجياتها وأهدافها، من جهة أخرى، وهو ما يشكل نسقا ثقافيا خاصا بالمنظمة يميزها عن المنظمات الأخرى ولا سيم المشابهة منها.

ونفهم من ذلك أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من المكتسبات القبلية للموظفين ذوي القيم الاجتماعية والثقافية والقيم التنظيمية المهنية قبل الدخول والتحاقهم بالمنظمة، والمكاسب البعدية القيم التنظيمية التي تحدث بالفعل في المنظمة، حيث تعمل المنظمة

عن قصد أو بغير قصد، لإجبار موظفيها على تبني أنماط معينة من القيم والأعراف والمعتقدات المشتركة والسلوك العملي الذي يتعارفه أعضاء المنظمة، بشكل رسمي أو غير رسمي. والتي تؤثر من خلالها في تحقيق أداء عالي وفعال حاولت إدارة المنظمة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأعضائها مثلما اهتمت بالأبعاد المادية لهم، فيمكن إدارة المنظمة من خلال القيادة والاتصال والرقابة والإشراف إلى توجيه سلوك وأفعال أعضائها لزيادة وتعزيز ولائهم وانتماؤهم لها.

والجامعة شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق بيئة أي مناخ تنظيمي ملائم مما يؤدي إلى تحفيزهم، والحد من المشكلات والمعوقات التنظيمية كالغياب والدوران الوظيفي كل ذلك لتحسين الأداء في الجامعة، ولأن الولاء التنظيمي هو انعكاس لمواقف واتجاهات الموظفين وأفعالهم، إذ أن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على أبعاده (الرضا عن العمل، المكانة (الإحترام والتقدير)، وكذا الأمن الوظيفي، والانتماء التنظيمي) و من ثم يؤدي إلى تدني أداء الموظفين. حيث يعد الأمن الوظيفي ركيزة أساسية في تنمية الولاء التنظيمي لأنها وسيلة للتنمية المستدامة. لا يمكن أن يتم التطوير الحقيقي دون إحساس الموظفين بالأمن والوظيفة تعني تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإدارتها وفق ثقافة تنظيمية مرنة تشجع و تعزز الإبداع والابتكار. فالأمن الوظيفي حالة شعورية تساعد موظفي المنظمة على بذل كل جهد لتحقيق الأهداف المحددة. تساهم هذه المتطلبات في بناء ثقافة تنظيمية تساعد الموظفين على المشاركة والانخراط في حوار بناء لتحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد مما يفضي إلى زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

وفي ظل وجود معوقات إدارية وبشرية وفنية ومالية قد تمنعهم من تلبية متطلبات سلامة الأمن الوظيفي لتحقيق الولاء التنظيمي الذي سيؤثر سلباً على توجههم للعمل وسيتغلغل في نفوسهم الملل واللامبالاة لأداء المهام المهنية، ومن ثم لا يشجع العمل احتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى الملل والعديد من المشاكل، فضلاً عن ارتفاع معدل التغيب والاستعداد للمغادرة والاستقالة مما يؤثر على مستويات الأداء ويقلل إلى درجات متباينة مستوى الرضا الوظيفي والولاء والانتماء التنظيمي، قد يترتب عليها انخفاض مستويات الأداء وبطء دوران العمل، وغيرها من السلبيات التي تضر

بالمنظمات وتقلص من فرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من التقدم الذي عرفه المجتمع الجزائري منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، ولا سيما في الجوانب المادية لتحسين مستوى المعيشة وتحسين المستوى التعليمي للأفراد، إلا أن رواسب الثقافة التقليدية لا تزال متأصلة في عقولهم وأنفسهم، ولا تزال التقاليد والممارسات العشائرية والقبلية والعصبية والقرابية على مستوى التقاليد، متسمة على مستوى ثقافة المنظمات وله تأثير على الطريقة التي تتخذ بها الإجراءات اليومية التي يتخذها القادة والمشرفين، وعلى الأنشطة اليومية المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات الوظيفية، وعلى القواعد التي يتم الاحتكام إليها، سواء في التوظيف أو في الترقية ولإسناد المناصب النوعية وتوزيع الأدوار الجيدة، وعلى بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ذلك « أن المجتمع في المرحلة التقليدية يعزز الارتباط القبلي والعشائري ويؤكد على أهمية القرابة في توزيع المسؤوليات والأدوار، بينما تؤكد قيم المجتمع المتقدم على الكفاءة الشخصية، وتحمل المسؤولية الفردية، والمكانة المكتسبة والعلاقات المنظماتية⁽¹⁾» وهو ما يؤدي إلى سوء استخدام للرأسمال البشري للمنظمة وتعزيز الولاء للأفراد بدلا من الولاء للمنظمة كما يؤدي إلى بروز الصراعات وبعثرة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة وكفاءة الأداء الوظيفي.

إن مفهوم السلوك التنظيمي بشكل عام، والفعل التنظيمي بشكل خاص، مكرس لتفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة بما في ذلك التكنولوجيا، والبناء، والبيئة التنظيمية، وأدائها القيم كمحدد أساسي للسلوك، ولقد أثبتت العلاقة الارتباطية الأخيرة العديد من الرؤى النظرية الهامة في الفكر الغربي، والتي ظلت مرجعا فكريا للعديد من الباحثين حتى يومنا هذا، أولهما كان ل **ماكس فيبر** للفعل الاجتماعي الذي جعله موضوعا رئيسيا في علم الاجتماع، أكد أن مثل هذا الفعل هو سلوك يحمل معنى في توجيهه للآخرين. كما لاحظ أهمية التأثيرات المعيارية كموجهات للفعل، وأن كل ما هو اجتماعي ثنائي أو علائقي. وهذا " الفعل ينطوي على

(1) - أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، ط 01، منشورات جامعة دمشق، 2004، ص77.

الفاعل الاجتماعي الذي يقوم بتفسير نشاط فعل اجتماعي آخر، أو رفضه، أو توجيهه، أي الآخرين الذين يدخلون في علاقة اجتماعية والذين قد يكونوا معروفين للفاعل، أو قد يكونوا جماعات" (1) وذلك لأن نسق الفعل القيمي من منظوره يلعب دوراً رئيسياً في النظام الاجتماعي والتنظيم الاجتماعي هو إضفاء الشرعية على الفعل الاجتماعي في شكل منظمات (2) في تصنيفه للفعل، يميز بين أربعة أشكال له، ولا سيما الفعل العلائقي الذي تحدده مجموعة من القيم.

بالإضافة إلى ماكس فيبر، نجد تالكوت بارسونز ممن أسسوا لنظرية الفعل الاجتماعي، والتي تركز على التصور بأن التنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية مختلفة والمنظمة هي تعتبر نسق فرعي يندرج في النسق الاجتماعي الأوسع ألا وهو المجتمع. إن تفكير تالكوت بارسونز جعله ينظر إلى التنظيمات من وجهة نظر ثقافية نظامية، متأماً في القيم كموجهات للأفعال ومؤكداً أن الفعل الاجتماعي هو في الأساس سلوك يتطلب توجيهاً قيمي (3)، وأن نسق القيم يحدد الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة وفي موقف آخر يميز بين شكلين من موجهات السلوك والفعل وهما الدافعية والقيمة المعيارية.

إن المعوقات والمشاكل التنظيمية للمنظمة الجزائرية، وخاصة الجامعة هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة الموظفين والمجتمع ككل، لأن الثقافة هي مثل كائن حي، وإذا دخل جسدها في عناصر ثقافية غريبة، فإنه يواجهها بشتى الوسائل، إما بالمقاومة الإيجابية، التي تؤدي إلى صراع ثقافي أو مقاومة سلبية، وهي أن الأفراد لا يتبنون القيم المستوردة ولا يستجيبون لها، وهذا ما حدث بأساليب الإدارة الواردة المطبقة في المنظمات الجزائرية. لذلك نعتقد أن هذه المشاكل التنظيمية سببها عوامل اجتماعية وثقافية أكثر من عوامل مهنية أخرى. هذا ما نحاول تسليط الضوء عليه في هذا البحث واستكشاف عمقه، مما يعني أننا نريد استخراج موقع الحالات الثقافية من المشاكل التي

(1) - معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص ص 78 - 79.

(2) - ياس خضر البياني: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية ورواها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 02، طرابلس، 2017، ص 118.

(3) - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم. المرجع السابق، ص 217.

تواجهها الجامعة، لأن أي مشكلة أو عيب والخلل التنظيمي ناتج بشكل أساسي عن ثقافة أفرادها، فقد أصبحت عادة التخلف عن العمل والتغيب في بعض الحالات من العادات السائدة والمعروفة في الجامعة، إن الانضباط والوصول في الوقت المناسب، وعدم التغيب عن العمل أصبحا أمرين غريبين، لدرجة أن الموظفين يرون للموظف الملتزم والذي لم يتغيب عن العمل حيث هذا الموظف يعد غريب عن جماعة العمل يتم التعامل معه بشكل غير عادل وغير لائق، ذلك لأن بعض المنظمات تعرف التراخي والتسبب في الإدارة وهذا يرجع إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية أو ثقافة عمل حديثة.

وكذا الخلل الوظيفي المتمثل في صراعات العمل وهي الصراعات الدائمة والمتكررة بين الأنشطة التي تشكل الهيكل التنظيمي للجامعة، وتتجلى هذه الصراعات أحياناً في شكل صراعات بين الإدارة والموظفين، وأحياناً تظهر فيما بين الأفراد في مناطق ومناطق مختلفة، وأحياناً في الصراع بين مختلف المجموعات والعشائر المختلفة ونزاعات أخرى، غير أن السبب الرئيسي الذي يحفز هذه الظواهر هو التاريخ الثقافي للموظفين، وضعف الرضا الوظيفي، والظاهرة التي تلفت الانتباه هي الشكوى المستمرة من الموظفين من وظائفهم، والجو الذي يعيشون فيه ومن مسؤوليهم، بسبب مجموعة متنوعة من القضايا، بما في ذلك انتشار ظاهرة الخمول واللامبالاة، والإهمال.

ولعل السبب الحقيقي وراء هذه الظواهر المحفوفة بالمخاطر هو مستقبل المنظمة الجزائرية والتنمية بشكل عام، ويرجع ذلك في الغالب إلى الاعتبارات الثقافية بسبب عدم اعتياد الموظفين على نمط عمل محدد، فضلاً عن تشبع الموظفين بأفكار سيئة حول العمل والانضباط والنظام والالتزام، ومشكلة دوران العمل هو أن الموظفين دائمي التحول والتنقل من مركز عمل إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى، وبعضهم يختار التحرك والتحول عندما تتاح لهم الفرصة، يشكل عقبة أمام استقرار واستمرار المنظمة وتحقيق الأهداف، وهذه الحركة أو الرغبة فيها تدل على عدم ارتياح الموظفين في العمل، وقد يكون السبب الرئيسي لهذه الظاهرة هو الحالات الثقافية السائدة في الجامعة، ولهذا يتبادر لنا التساؤل :

ماهي العلاقة التي تربط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الجامعة في ظل الثقافة التنظيمية؟

و مما سبق يتبادر لنا جملة تساؤلات في بحثنا نذكرها كالآتي:

هل يتأثر الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بيئة العمل من خلال تعزيز الانتماء التنظيمي؟

هل القيم الاجتماعية المكتسبة للموظفين تتسجم وتتوافق مع ثقافة المنظمة وترفع مستوى شعورهم بالأمن الوظيفي والتي من خلالها تؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي داخل الجامعة؟

هل يتأثر الأداء الوظيفي سلبا بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعتهم للعمل؟
هل هناك علاقة بين الرضا بالمكانة التنظيمية لدى الموظفين والأداء الوظيفي من خلال تعزيز الهوية التنظيمية للموظفين؟

4. صياغة فرضيات الدراسة:

1.4. الفرضية العامة :

توجد هناك علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الجامعة في ظل الثقافة التنظيمية.

2.4. الفرضيات الجزئية:

كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة إيجابا.

كلما كان مستوى الأمن الوظيفي مرتفعا ومنسجما مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظفين كلما زاد و تحسن أداءهم داخل الجامعة.

✚ يتأثر الأداء الوظيفي سلباً بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعتهم للعمل.

✚ لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مشرفيهم.

5. تحديد المفاهيم:

يحتوي موضوع هذه الدراسة على عدة مفاهيم، فمنها ما هو متعلق بعنوان الدراسة ومنها ما هو متعلق بتساؤلاتها وفرضياتها، وسوف نعرض هذه المفاهيم لغويا وإصطلاحيا وإجراءيا فيما يأتي:

1.5. الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته. ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة.

1.1.5. تعريف الولاء:

أ. لغة: هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه وقرأها حمزة وحده بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأنّ الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة⁽¹⁾.

في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة⁽²⁾.

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب، وعندما نقول أنّ للأبناء ولاء لآبائهم فإنّ

(1) - محمد الدراجي: الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 36.

(2) - معجم ألفاظ القرآن الكريم: مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص 457.

ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على أنّ مصطلح الولاء لغوياً يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والولاء والارتباط والنصرة والانسجام والجذب تجاه الغير ويمكن تعريف مصطلح الولاء لغة، العهد والقرب والمحبة والنصر⁽¹⁾.

ب. اصطلاحاً:

وعرف ستيوارت الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدي الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية⁽²⁾.

وذكر ريشارد كول أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي⁽³⁾:

- * اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- * العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.
- * مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.

وأما بروس Bruce فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي: أ. **التطابق**: وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل

(1) - خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

(2) - Stewart Jim and Goldarick, M.: **Human Resource Development, Perspectives, strategies and practice**, London, Pitman Publishing, 1996, p 20.

(3) - Richard W. Scholl : **Human Resource Strategies, commitment and control approaches to work farce Management**, University of Rhode Island, April, 2003, p 64.

في التنظيم.

ب. **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

ج. **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتداداً لعملهم⁽¹⁾.

2.1.5. التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو الشعور والإحساس بالانتماء للمنظمة والتعبير عن استثمار متبادل بين الموظف والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الموظف سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الموظف في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

2.5. الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من بين المفاهيم الهامة والأساسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وعلم الإدارة، فقد اهتم بهذا الموضوع العديد من الباحثين في مجالات متعددة مبتغين في ذلك إعطاء مفهوم شامل وواضح للأداء الوظيفي، وكيفية العمل على تطوير معناه واستخدامه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتنمية الرأسمال البشري في نفس الوقت.

(1) - الأحمدى، طلال بن عايد: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص 09.

1.2.5. تعريف الأداء :

أ. لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء من مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء إلى أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به أو قضاؤه⁽¹⁾.

ب. اصطلاحاً : يعني النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. وحسب جون ماري بيريتي Jean Marie peretti فيعني: " النجاح والنتيجة المحققة من فعل ما قام الفرد بتأديته⁽²⁾ " ، يتضح من خلال التعريف أن الأداء محصلة القيام بمهمة أو عملية كانت مسطرة للانجاز وموضوعة حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف المرسومة. ويعرف كذلك على أنه: " تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به⁽³⁾ .

و يعرفه راوية محمد حسن بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁽⁴⁾.

عرف أرمستونغ Armstrong 2001 الأداء بأنه عبارة : « عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة.⁽⁵⁾ » ويعرفه كذلك أحمد صقر عاشور بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء⁽⁶⁾.

(1) - ابن منظور : لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 14، ص 26.

(2) - Jean Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**. (5ed) paris: librairie vuibert, (2008), p189.

(3) - كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 01، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص83.

(4) - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 209.

(5) - Armstrong .M : "Handbook of Human Resource Management Practice", New York, Houghton Mifflin Company, 2001, p 468.

(6) - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، د ط ،دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص، 25-26.

و بالإضافة إلى سيق بأنه: « هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن، و من خلال هذه المعاني يمكن القول إن الأداء يركّز على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح.⁽¹⁾»

وقد عرفه نوي وزملاؤه Noe 2017 بأنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادر على إدارة سلوك و نتائج عاملها و ذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم، إدارة الأداء الفعالة هو تحديد كيفية تقييم الأداء، يصعب القيام بذلك لأن الأداء معقد ومركب فهو يشمل كيفية أداء الموظفين لمهام عملهم الفردية وكذلك المساهمة في فرق العمل والتصرف في الطرق التي تدعم أقرانهم والمنظمة⁽²⁾.

2.2.5. التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

مما سبق نقول، بالنسبة لهذه الدراسة لقد اعتمدنا تعريف معجم المصطلحات الاجتماعية لأحمد زكي بدوي كمفهوم إجرائي لما يحمله التعريف من مفهوم جامع مانع يحدد بالضبط الغرض المطلوب توضيحه من خلال هذه الدراسة. رغم تعدد التعاريف لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، والتعريف الأقرب من بحثنا هو أن " الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادية بينهما، ولتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة."⁽³⁾

(1) – إدريس، وائل محمد و الغالبي، طاهر منصور: سلطة إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص 115.

(2) - Raymonnd NOE, R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright : **Human Resource Management : Gaining Acompetitive Advantage 10e** , McGraw-Hill Education, 2017, p329.

(3) – أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1992، ص 310.

3.5. الثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

1.3.5. تعريف الثقافة:

لغة: التمكن من العلوم والفنون والآداب⁽¹⁾.

اصطلاحاً: القدر المناسب من المعرفة المتكاملة والمهارات والاتجاهات الذي يملكه الفرد في مجال تخصصه بحيث يستطيع مواجهة مواقف حياته أولاً، ومواقف مهنته ثانياً⁽²⁾.

2.3.5. تعريف التنظيم:

لغة: الاتساق، ونظام كل أمر ملاكته⁽³⁾.

اصطلاحاً: تحديد الأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة أو هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة واسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة⁽⁴⁾.

3.3.5. الثقافة التنظيمية:

وتمثل الثقافة التنظيمية مجموعة فرعية من الافتراضات الأساسية، التي وضعتها

(1) - المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، 1984، ص 27.

(2) - علي، محمد السيد: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 409.

(3) - ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1956، ص 4469.

(4) - العجمي، محمد حسنين : الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 67.

أو اكتشفتها أو تفسرها المجموعة كما تعلمت من خلال الاستجابة لمشاكل العالم الخارجي والحاجة إلى الانسجام الداخلي⁽¹⁾، في نظام معلومات ومعرفة يتكون من القيم والأنماط والمبادئ ومعايير السلوك والتنبؤات التي يعبر عنها الموظفين في المنظمة، كل ثقافة تنظيمية هي جزء لا يتجزأ من مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها الموظفون في المنظمة⁽²⁾. وهي تشير إلى مجموعة من المعاني المشتركة التي يشترك فيها ويتمسك بها الأعضاء، وتميزها بين جميع المنظمات، وأن هذا النظام من المعاني المشتركة هو الخصائص الأساسية للمبادئ والقيم التنظيمية⁽³⁾.

وهي نسق من الرموز والمفاهيم والمعلومات والمعتقدات والعادات والطقوس والفنون والهياكل المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي تحكم وتوجه الأفعال والتصورات والقرارات القيمية وطرق التعامل مع البيئة التنظيمية سواء داخلها أو خارجيا⁽⁴⁾.

وهي مجموعة الفوائد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وهي الاتساق النسبي المستمر الذي له تأثير مباشر على تصرفات وأفعال الموظفين داخل المنظمة⁽⁵⁾.

4.3.5. التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العنصر العلائقي للموظفين وتعكس نفسها في سلوكهم وأفعالهم، فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي يشاركها مع أعضاء المنظمة، والتي يشعر بها كل موظف ويشارك في تشكيلها. سلوكه

(1) - Shein , E .H : **Organization culture and leadership** , San Francisco, Jossey Bass, Edition 04 ,2010,p 09.

(2) - جرينبرج ، جيرالد وبارون، روبرت: **إدارة السلوك في المنظمات**. ترجمة: رفاعي ،محمد وبسيوني ، اسماعيل ، دار المريخ ، الرياض، 2004، ص 627.

(3) - العطية ماجدة : **سلوك المنظمة**، دار الشروق، عمان، 2003، ص 326.

(4) - شوقي طريف: **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** ، دار غريب، القاهرة، 1992، ص 156.

(5) - العميان ، محمود بن سليمان : **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال** ، دار وائل، عمان، 2005، ص 311.

وعمله وتفسيره لمجال عمله وعلاقاته بالموظفين، وكذلك ممارسات الإدارة وطريقتها في تحقيق أهداف المنظمة، ومجموع كل هذا يعطي صورة لمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها.

4.5. الانتماء التنظيمي:

يعد مفهوم الانتماء التنظيمي من المفاهيم المهمة في المنظمات، بل أصبح مفهوماً رئيساً في الفكر الإداري، وقد تناول المهتمون موضوع الانتماء من خلال البحوث والكتب المتخصصة من خلال إيراد تعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي ومدلولاته.

كما يعد الانتماء التنظيمي حاجة من الحاجات الهامة التي تشعر الموظف بالروابط المشتركة بينه وبين أفراد المنظمة، وتقوية شعوره بالانتماء إليها وتوجيهه توجيهاً يجعله يفخر بالانتماء إليها ويتفانى في حبها ويضحي من أجلها، كما أن مشاركة الموظف في بناء منظمته تشعره بجمال العمل وبقيمة الموظف فيها، وينمي لدى الموظف مفهوم الحقوق والواجبات، وأنه لا حق بلا واجب وتقديم الواجبات قبل الحصول على الحق، ومن مضامين الانتماء التنظيمي، ويشتمل الانتماء التنظيمي أيضاً على قيم مهمة تتمثل في قيمة محبة الموظف للمنظمة وحرصه عليه وتفاعله مع جميع أفرادها⁽¹⁾.

1.4.5. الانتماء لغة:

يعبر الانتماء لغة إلى صلة الفرد بجماعة معينة، بحيث تصبح معروفاً من قبل تلك المجموعة. ويقال إن جذور الكلمة التي تنتمي إلى العربية نمت أي تتزايد، حيث يقال إن الشيء قد ارتفع إذا تطور وزاد، ويقال إن الولد نشأ على والده بمعنى أنه ينتمي إليه، وينتمي إلى رجل ارتقى إليه بنسب، كما يقال، أي كبر وأخبره، و نمت الشيء على الشيء: أنه ارتفع وكل شيء رفعته أي نميته⁽²⁾.

2.4.5. تعريف الانتماء التنظيمي:

ويشير العتيبي إلى أن الانتماء التنظيمي يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه

(1) - سالم، فواد الشيخ: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الحامد للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2002، ص 109.

(2) - أبو الفضل بن منظور: لسان العرب، ط 03، الجزء الثاني، دار صادر، لبنان، 1994، ص 341.

خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، ويعبر عن إحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه⁽¹⁾.

يرى كل من **عسكر وعباس** أن الانتماء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي⁽²⁾:

أ. **التطابق**: وتعني درجة تبني الموظف لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ب. **الانهماك «الاستغراق»**: وتعني أن يكون الموظف منغمساً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل فيها.

ج. **الإخلاص والوفاء**: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل فيها الموظف بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته.

تعتقد **ريد (2003) Reade** أن هوية الفرد التنظيمية إنما تتحدد بمقدار الارتباط النفسي للفرد مع المنظمة، ومع زيادة هذا الارتباط نتيجة لطول فترة العمل في المنظمة يتحول الارتباط إلى نوع من التوحد بين المنظمة والفرد وهذا بدوره يقود إلى بذل الفرد جهد إضافي في العمل، وبهذا الشكل تصف **ريد (2003) Reade** لآلية نشأة الانتماء واستمراره في المنظمة⁽³⁾. هذا وتعرف **خطاب (2001)** الانتماء على أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً 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

(1) - العتيبي، آدم غازي: علاقة بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، 2005، المجلد 03 العدد 76، ص ص 91-122.

(2) - عسكر علي، عباس عبدالله: مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، 2005، المجلد 4، العدد 16، ص ص 65-87.

(3) - Reade, Carol "Going the extra mile: Local managers and global effort", Journal of Managerial Psychology, 2003, Vol 18, pp 208-228.

بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات إضافية⁽¹⁾.

كما يعرف (Kalbers & Cenker (2007) الانتماء بأنه " اتجاه الفرد نحو المنظمة حيث يرتبط الفرد بذاته معها ويظهر الانتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفرد تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم بها لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"⁽²⁾. ويذكر كل من (Labatmediene & al (2007 أن الانتماء التنظيمي هو ارتباط الفرد بمجموعة من القيم والمبادئ تنبع منها تصرفاته وسلوكياته ويكون ذلك في ضوء أهداف المنظمة والقيم الوظيفية السائدة في المنظمة⁽³⁾.

2.4.5. التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي:

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي مؤداه هو أنه شعور الفرد بالاندماج والتوحد مع منظمته وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء بما يساعد في تحقيق أهدافها.

5.5. الأمن الوظيفي:

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان المناجمنت بموضوع الأمن الوظيفي وغالبا ما يربطون بعوامل الرضا عن العمل وحافزه، حيث يتولد الأمن الوظيفي لدى العاملين في المنظمات كمحصلة نهائية لإشباع احتياجات العاملين، وهذا الإشباع لا يتحقق بين يوم وليلة، ولكنه يستمر لبعض الوقت عندما يمر الموظف بمراحل تطور الولاء التنظيمي، فالأمن الوظيفي مرحلة سابقة للولاء التنظيمي تستدعي

(1) - خطاب، عائدة سيد: العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، ط 01، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001،

ص ص 146-147.

(2) -Kalbers, Lawrence P. & Cenker, William J. "Organizational commitment and auditors in public accounting", Managerial Auditing Journal, Vol. 22, 2007, pp : 354 – 375.

(3) -Labatmediene, Lina, Endriulaitiene, Aukse & Gustainiene, Loreta "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", Baltic Journal of Management, Vol. 2, 2007, pp : 196 - 212.

توافر مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعمل نفسه كإنجازات العمل، والاعتراف بجهود الموظف وتقديره وتحقيق مكانته، ومدى التوافق بين ميول واهتمامات الموظف والوظيفة، وما تتيحه الوظيفة من فرص للتقدم والترقي الوظيفي، ومدى ملاءمة بيئة العمل، وتوافر العوامل التي تدعم الثقة والولاء والانتماء⁽¹⁾.

1.5.5. الأمن لغة : وردت كلمة (أمن) بعدة معاني في بعض المعاجم والقواميس العربية: (أمن) - أماناً، وأماناً، وأمانة، وأمناً، وإمناً، وأمنة: إطمأن ولم يخف، فهو آمن، وأمن، وأمين. يقال: لك الأمان: أي قد أمنتك. والبلد: إطمأن فيه أهله⁽²⁾.

2.5.5. مفهوم الأمن الوظيفي:

يعرف **محمد علي محمد:** الأمن الوظيفي هو ثبات الموظف في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للموظف وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار⁽³⁾. من هذا التعريف يعتبر الأمن الوظيفي بقاء الموظف في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى منظمة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه.

و يعرفه **أحمد عبد الواسع** على أنه: شعور الموظف على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار الموظف بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه وترقيته⁽⁴⁾.

(1) - العديلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 48.

(2) - مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولي، مصر، 2004، ص 28.

(3) - محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 34.

(4) - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 81.

3.5.5. التعريف الإجرائي:

هو شعور الموظف داخل جامعة زيان عاشور بالجلفة بالتححرر من الضغوط التي تولدها ظروف ومتطلبات عمله، واستشعاره لحب وتقبل المحيطين به في بيئة العمل، وبأنه ينتمي إلى فريق يعمل بروح الجماعة، يدعمونه وقت الحاجة.

6.5. المكانة التنظيمية (الاحترام والتقدير):

المكانة وهي: المنزلة ورفعة الشأن، ويقال " امش على مكانتك " أي برزانه ووقار... ويقال هو " أمكن من غيره، أي أكثر مكانة وقدرة"⁽¹⁾.

تعبر المكانة الاجتماعية عند فاروق مداس " عن وضع معين في النسق الاجتماعي، والذي يتضمن التوقعات المتبادلة للسلوك بين الذين يشغلون الأوضاع المختلفة في البناء أو النسق، وقد تكون المكانة مكتسبة، أي يكتسبها الفرد عن طريق مجهوده وقدراته ومهاراته، أو تكون موروثية، أي قائمة على وضع موروث في المجتمع.⁽²⁾، إن المكانة الاجتماعية ببساطة هي الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع أو جماعة ما، ولما كان كل فرد لا يقتصر انتماؤه إلى جماعة واحدة فقط، فإن مكانته تختلف وفقاً لنوع الجماعة التي ينتمي إليها، إذ قد يشغل مكانة معينة في جماعة ما غير تلك، التي يشغلها في جماعة أخرى⁽³⁾، كما أنه يعرفها محمد عاطف غيث يعرفها بأنها " الوضع الذي يشغله الشخص أو الأسرة أو الجماعة القرابية في النسق الاجتماعي بالنسبة للآخرين، وقد يحدد هذا الوضع الحقوق والواجبات وأنواع السلوك الأخرى بما في ذلك طبيعة ومدى العلاقة بأشخاص آخرين لهم مكانات مختلفة، وتحدد المكانة الاجتماعية بالتعليم والدخل والممتلكات والتقييم الاجتماعي للمهنة وبعض الأنشطة الاجتماعية الأخرى."⁽⁴⁾

ويرى ماكس فيبر أن نظام الطائفة الاجتماعية المغلقة، يمثل شكلا لجماعات

(1) - المنجد في اللغة والأعلام، منشورات دار المشرق، ط35، بيروت، 1996، ص 771.

(2) - فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 252.

(3) - غريب سيد أحمد، آخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 223.

(4) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 406.

المكانة وليس للطبقات الاجتماعية، ومن ثم فالأمر الحاسم هذا هو النظر إلى المكانة الاجتماعية، بوصفها تمثل المنزل العالية التي تنسب للمركز الاجتماعي، والتي لا يلزم بالضرورة أن تتطابق مع إدراك كل عضو من أعضاء الجماعة لنفسه. وتتضمن المكانة الوضع الذي يشغله الفرد أو الجماعة، في ضوء توزيع الهيبة في النسق، أو توزيع الحقوق والالتزامات والقوة والسلطة، كأن نقول: مكانة عليا ومكانة دنيا. وقد أوضح العلماء والفلاسفة أن هناك علاقة بين استمرار المجتمع وتباين القوة والامتيازات بين الناس. وفي ضوء هذا يتحدد مصطلح المكانة بأنه وضع الفرد في المجتمع، وأنه مجموع الحقوق والالتزامات. ولقد أشار ماكس فيبر أن أهم خاصية المكانة الاجتماعية أنها تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي؛ فالمكانة الاجتماعية تشير إلى مدى الهيبة أو الاحترام أو الشرف، الذي يناله الفرد من الآخرين؛ أي أن المكانة تتحدد أساساً من خلال إدراك الناس وتصوراتهم لبعضهم. فالذين يشغلون المكانة الاجتماعية نفسها، يميلون إلى وضع أنفسهم عند نقطة معينة من السلم الطبقي⁽¹⁾.

وبناء على ما سبق فالمكانة التنظيمية إذن هي تلك المنزل التي تمنح لصاحبها مميزات وخصائص معينة، وفي مقابل ذلك تلزمه القيام بالواجبات التي يفرضها امتلاكه واتصافه بها، فهي الوضعية الاجتماعية داخل المنظمة أي الجامعة والتي يحتلها الموظف في نطاق جماعته، والتي يمكن تحديدها من خلال المستوى الاقتصادي والاجتماعي وكذا الثقافي لأسرته خاصة بالنسبة للأفراد صغيري السن الذين يستقون مكانتهم من مكانة أسرهم (المكانة الاجتماعية الموروثة)، حيث تكون مكانتهم الاجتماعية المكتسبة في أولى مراحل بنائها وتشكلها.

7.5. الهوية التنظيمية:

يرى حسين حريم بأن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني⁽²⁾ و يقارن هوفستيد

(1) - الموقع الإلكتروني : التوقيت 21:55 بتاريخ : 2018/03/17.

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/MkanaIgtm/sec01.doc_cvt.htm

(2) - حريم حسين : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 328.

Hofstede بين حياة الإنسان وتطور الثقافة والهوية عند طرحه لمفهوم الهوية إذ ذكر بأنه خلال حياة الإنسان تحل خلايا جديدة محل الخلايا القديمة وبذلك عندما يبلغ الإنسان سن العشرين لا تبقى أي خلية من الخلايا عند ولادته. وبالمعنى المادي الضيق يمكن القول: إنّه لا توجد هوية وإنما نحن مجموعة متتابعة من الخلايا المجتمعة، وذلك لأن الخلايا تتشارك في الجينات نفسها. وتكرر الظاهرة نفسها في المجتمع إذ لدى المجتمعات القدرة الكبيرة على حفظ هويتها من خلال تعاقب الأجيال رغم ما تحدثه قوى التغيير المختلفة من تأثيرات⁽¹⁾.

ويقصد بمفهوم الهوية التنظيمية مجموعة من البنى التي يعتقد العضو التنظيمي بأنها مهمة ومميزة ودائمة لوصف المنظمة أي أنها المزايا التي تستعملها المنظمة لغرض تمييز نفسها إيجابياً عن الآخرين، وهذه المزايا تمتد حول ما هو مطلوب وما هو مثالي لنوع محدد من المنظمات⁽²⁾، وتقوم نظرية الهوية التنظيمية على مجموعة متنوعة من الأفكار والمداخل والافتراضات التي تهتم بتعريف وتمييز مجالات محددة للمنظمات تعكس في طبيعتها الذات المنعكسة للمنظمة في نظر أعضائها والجماعات الأخرى⁽³⁾.

يعرف **سانسيلو** " الهوية التنظيمية بأنها التجربة الاجتماعية والعلائقية للسلطة بحيث تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء الجماعات العمالية من خلالها فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل مهامه و دوره و ما هي الصورة التي يقدمها فيها زملاؤه في العمل"⁽⁴⁾، وانطلاقاً من هذا المنظور يرى **سانسيلو** انه يمكن تمييز أربعة نماذج كبيرة من الهويات المهنية و

-
- (1) - Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov: **Cultures and organizations: Software of the mind**. Vol. 2. New York: McGraw-hill, 2005.p 36.
 (2) - Whetten, David A. "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity." Journal of management inquiry 15.3 (2006): 219-234.
 (3) - Haimes, Gervase A. Organizational culture and identity: A case study from the Australian Football League. Diss. Victoria University, 2006,p47.

(4) - عبد الرحيم تمحري: الهوية المهنية للمدرس - الأزمة و ضرورة البحث-، الموقع الالكتروني : تم

الاطلاع التوقيت 21:55 بتاريخ : 2018/03/17.

https://www.fikrwanakd.aljabriabed.net/n12_09timahri.htm

هي (هوية الانصهار وهوية الانسحاب وهوية الانفصال أو التقارب وهوية التفاوض) و تبرز هذه الفكرة في أبحاث ودراسات جماعية من الباحثين، والتي أشرف عليها فيليب بيرنو و كلود ديبار في مصانع مختلفة، تتعرض لتحولات تكنولوجية بارزة، كما أنها تمنح مكاناً مهماً لما أُنقِ على تسميته " الهوية المهنية" و التي تجمع بشكل وثيق السيرة الشخصية مع المسار التواصلية وفضاءات التعارف مع التشريع وأحكام الانتماء مع إجراءات الانتساب أو التحول⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

إن الهوية التنظيمية هي عبارة عن خصائص فريدة من نوعها تميز الجامعة عن غيرها، وتلعب الإدارة دوراً كبيراً في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين داخل الجامعة، وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الاندماج والانتماء لدى الموظفين أي الرأسمال البشري، والتصورات التي يمتلكها الموظف عن نفسه ومركزه الاجتماعي في المنظمة و عن ما يتصوره الآخرين عنه في إطار عمله وهي بعد من أبعاد هويته الشخصية بل و امتداد لها فهوية الفرد العامل تتحدد من خلال مهنته و وظيفته فالمهنة هي التي تعطي للعامل هويته المهنية ليأتي سلوكهم صورة طبق الأصل لسلوك وممارساتهم العملية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز خصائص الأفراد.

6. المنهج المتبع في الدراسة:

يقول ميشال بود " لا وجود للبحث بلا منهجية "⁽²⁾، حيث يعرف المنهج العلمي بأنه الطريق أو السبيل الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة تثيرها المشكلة، وأي موضوع دراسة يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

(1) - جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، مكتبة الهلال، ط01، بيروت

، 2011، ص ص 102-103.

(2) - Beaud (M) : L'Art de la thèse , Edition Casbah ,Alger, 1999,p 27.

إن المنهج يعتبر من ركائز البحث العلمي والذي لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم بدونه فهو المسار الرئيسي الذي يتم من خلاله الوصول بطريقة علمية إلى البحث في ظاهرة ما والوصول بفضل مبادئه وتقنياته البحثية والتحليلية إلى النتائج والتي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار في الدراسات المشابهة، ولقد عرفه **بختي إبراهيم** على أنه هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث الذي ينتهجه الباحث لدراسة أي ظاهرة معينة قصد الوصول الكشف إلى حقيقة تطورها ، والبحث عن حلول لمعالجة هذه المشاكل، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي أساس كل دراسة و هو مفيد وضروري، فمن خلاله يمكننا تحديد المشكلة بشكل دقيق والذي يساعدنا في إجراء الدراسة والبحث، ويمكن وضع (التوقعات) المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج من تحديد الإجراءات اللازمة لدراسة الفرضيات والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها، ويسمح بفهم خطوات البحث، ويساعد على فهم نتائج الدراسة⁽¹⁾.

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر والتي تعنى بتعريف ووصف دقيق وتعتبر عنه كينافاً وكمياً، فالبعبارة الكيفية تحدد الظاهرة وتوضح ملامحها، في حين أن التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً بيانياً يشير إلى مدى الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى⁽²⁾.

لقد تم انتهاج واستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً إلى اتساقه مع متطلبات دراستنا فلقد أشار الباحث معمر عبد المؤمن أن البحث الوصفي من البحوث الواسعة الاستخدام بين الباحثين، و هو بغرض تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، و يعمل على وصفها، فهو يركز على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في

(1) - بختي إبراهيم: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر، 2015، ص3.

(2) - أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر، 1991، ص 78.

الواقع ويهتم بوصفها بدقة، وتأتي أهمية المنهج الوصفي بوصفه ركن مهم في البحث العلمي، وفي فكر وتصور الكثير من الباحثين، فانه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة أغلب المجالات الإنسانية بسبب صعوبة استعمال المناهج الأخرى وبالأخص المنهج التجريبي وغيره، ويعرف المنهج الوصفي بأنه احد أنواع التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁽¹⁾، ويشير الباحث إلى تعريف المنهج الوصفي على انه من البحوث التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وتحدد خصائصها تحديداً كيفياً أو كمياً وكما تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل وباختصار فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها. كما تطرق الباحث كذلك إلى أهداف البحوث الوصفية ما يأتي:

- ✚ عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي يهتم الباحث بدراستها حتى يتيسر فهمها وإدراكها بشكل دقيق بتبين العناصر التي تتكون منها وارتباط بعضها ببعض ودور كل منها في أداء وظيفتها.
- ✚ كشف الخلفية النظرية لموضوعات البحوث وتمهيد الطريق إلى المزيد منها حتى يتسنى للباحث أن ينال القسط الكافي من المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تضع صورة كاملة عن البناء الذي سيتبعه.
- ✚ جمع المعلومات والبيانات عن الظواهر والوقائع التي يقوم الباحث بدراستها لاستخلاص دلالاتها مما يفيد وضع تعميمات عن الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة⁽²⁾.

(1) - علي معمر عبد المؤمن: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008، ص287.

(2) - مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص40.

7. الدراسات السابقة:

يعد الكشف في الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل التحليلية والمنهجية في البحث العلمي، بهدف الاطلاع على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة، ولقد قمنا بالاطلاع على موضوعات في مجال دراستنا والمتعلقة بمفاهيمها، والتي جذبت اهتمام العديد من الباحثين، الأمر الذي أدى إلى إحداث العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية، والتي تم إجراؤها في هذا المجال، على الرغم من أن أنماطه وتخصصاته تختلف من بحث إلى آخر، إلا أنه يُنظر إليها على أنها أحد العوامل الرئيسية التي تحدد فعالية و جودة الأداء للمنظمات في العلوم الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، خاصة في الوقت الذي يتميز فيه عالمنا بالتغيرات السريعة والمتسارعة، وفيما سيأتي سنتناول بعض الدراسات.

1.7. الدراسات الجزائرية:

1.1.7. الدراسة الأولى : دراسة للباحث بن عيسى محمد المهدي⁽¹⁾ بعنوان : ثقافة

المؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز " PIPE GAZ " غرداية

هدفت الأطروحة للكشف عن الموجهات والأطر المرجعية للفعل الاجتماعي من أجل شرح وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب دوراً خاصاً أو يحرك المواقف والأفعال والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل هذه المنظمة الاقتصادية ومسارها ومصيرها؛ كما يسعى إلى النظر إلى جوهر التفاعلات والعلاقات التي تنظم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية كموقف أو مجال للفعل الجماعي المنتج المتبادل، حيث أن أي نوعية أو فعالية تميز المؤسسة

(1) - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر،

حالة PIPE GAZ غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2004-2005، غير منشورة.

الاقتصادية تعتمد على قدرة التكون والتشكل الاجتماعي داخل المؤسسة على إنتاج عقلانياتها وثقافتها بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة الاقتصادية الحديثة. المنتجة للتقدم والتنمية، وبناء على هذا يجب أن تخضع جميع الأنشطة والإجراءات الاجتماعية داخل منظمة ما للدور التاريخي، أو على الأقل لتقييم وظيفي، من أجل تقييم درجة الفهم ومستوى الوعي من وجهة نظر المقاربة التاريخية أو من منطلق العقلانية في الربط بين الأهداف والوسائل المقبولة لها من منظور المقاربة الوظيفية.

وقد قام الباحث بمحاولة وصف وتحديد الثقافة التنظيمية الموجهة لسلوكيات الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسة، والذي له معنى لهم ويعتبر القوة الدافعة والموجهة لهم، ولإثبات بأن الأزمة التي تعاني منها المؤسسات ليست أزمة إمكانيات مادية وتكنولوجية تتمثل في نقص الأموال والمعدات وإنما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الإدارة الجماعية (التكامل) التي هي الدافع والموجه القيمي الذي يتناسب مع طبيعة المؤسسة الاقتصادية.

انطلقت دراسته من التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
- هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟
- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟
- للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

* إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير متطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية أو تسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الأولى:

* إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة الدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية مما أدى إلى ظهور أفعال توطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الثانية:

* إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

الفرضية الثالثة:

* إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع الدراسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تعبيرى بتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية فاعتمد على المنهج الاستقرائي للواقع المدروس للخروج بأحكام علمية تفسر أفعال العاملين داخل المؤسسة وذلك

سواء بربطها باستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل، وقد اعتمد على تقنيات جمع المعطيات، السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة، المقابلة الاستمارة، ومن ثم قام بتحديد الميدان وعينة البحث التي كان عددها 700 عامل، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها؛

* الافتقار إلى مفهوم العمل كإطار مرجعي لتوجيه السلوك والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، مما أدى إلى تشكيل الذات والاستراتيجيات لأفعالهم الاجتماعية الجماعية الداخلية والخاصة بفاعليها.

* تراقب فئة القيادة مدى تطبيق الموظفين للقوانين الداخلية للمؤسسة ، بينما يكون دور عامل الإنتاج مناسباً وتعمل مجموعة الإدارة على تنفيذ القواعد الإدارية للمؤسسة والالتزام بها ، لذلك فإن القائد الناجح هو القادر على تكوين مجموعة عمل متماسكة ومتناسقة من خلال فرض تأديبي والانضباط، أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

* فيما يتعلق بالعوامل التي تتكون منها المجموعات الأعضاء في المنظمة، فإن هذه الانتماءات ليست مستقرة ودائمة، ولكنها تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار، مما يسمح لكل عضو بالانتقال من مجموعة إلى أخرى وفقاً لاستراتيجيته واهتماماته الموقفية.

* أما عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية ، في الواقع ، فإن حالة الانسجام والتجانس تشتد وتضعف تماشياً مع الروابط العرضية والانتماءات بدلاً من علاقات التضامن، من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي من أجله هم موجودون في المؤسسة.

سعى الباحث في هذه الدراسة، إلى الكشف والبحث عن السلوك والفعل الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية العامومية والسياقات والأطر المرجعية التي تم الاحتكام إليه فيها. أي معرفة مدى هذه الأفعال ودرجتها والنظر في طبيعة العلاقات التي تتحكم في العلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها موقعا أو مجالا للفعل الاجتماعي النشط؛ لأن إنتاجية المؤسسة الاقتصادية أو فعاليتها تعتمد على درجة

توليد التشكل (التكوين) الاجتماعي داخل المؤسسة والمرتكز على إنتاج العقلانية والثقافة بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة الاقتصادية الحالية؛ وينبغي القول أن هذه الدراسة كانت فرضياتها المقترحة غير محددة ولم يكن لديها معايير الفرضية العلمية، لأنه يتضمن عدة متغيرات يصعب تحديدها قياسها وضبطها؛ كما أن المنهج الاستقرائي هو مجرد شكل من أشكال التفسير، وليس وسيلة لمعالجة مسألة البحث وتأكيد صدق أو رفض الفرضيات.

2.1.7. الدراسة الثانية: دراسة للباحث الفضيل رتيمي⁽¹⁾ بعنوان: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية .

حاول الباحث إبراز وكشف العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والعقلانية داخل التنظيم الصناعي وهذا ردا على كثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية التي تعرف قصورا وعجزا وتسير بنصف طاقتها الإنتاجية رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية على حد سواء. وكذلك محاولة فهم الازدواجية في الفكر والسلوك لدى أفراد المنظمة حيث يعطى لك درسا في التسيير والتدبير، وفي نفس الوقت عاجز عن تسيير منظمة اقتصادية التي يعمل بها.

وقد هدفت دراسته إلى:

- * التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج علمية نسبيا.
- * تحديد مسؤولية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية فيما ينسب إليها من سلبات، وذلك من خلال التعريف بطبيعة الظروف والشروط العامة التي نشأت ونمت فيها، والأهداف التي أوكلت إليها، ونمط نظام الإدارة المملى عليها.
- * وصف المؤثرات الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تلعب دورا هاما في التأثير على المؤسسات العمومية.
- * وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي.

(1) - الفضيل رتيمي: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية)، أطروحة دكتوراه، رسالة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر، 2005.

* توليد عتبة من الاهتمام بالمناخ العام وأهمية العقلانية في التنظيم والتسيير وهذا المساعدة مسيري المؤسسات العمومية على تطور أداء مؤسساتهم وإضفاء عليها صفة الفاعلية والعقلانية في التدبير.

* التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للبيئة الجزائرية وتأثيراتها على أداء وفعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ودورها في تشكيل السلوك العقلاني والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.

فترجمت هذه الدراسة في إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية التي حملت مجموعة من التساؤلات أهمها ما يلي:

1. هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ؟ أم تتم فيهم الشعور بالمسؤولية و الولاء اتجاه العائلة و أفرادها ؟
2. هل يمكن اعتبار أن الأسرة في المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحادية ؟
3. هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتمانى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
4. هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي يعود في الأساس إلى إن كالية العامل وهروبه من المسؤولية ؟
5. هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات الآتية:

- 1- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة و أفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
- 2- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتمانى والمؤسسة الحديثة.
- 3- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- 4- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل

وهروبه من المسؤولية.

5- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية وأثرها على الأفراد من حيث تشكل العقلانية في الفكر والسلوك، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الملاحظة لجمع بيانات حول الموضوع والتعرف على ميدان الدراسة، إضافة إلى الاستمارة الموجهة لعمال المنظمة الصناعية بميدان الدراسة، وكذا على المقابلة الموجهة للقيادة الإدارية، أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية التي بلغ عددها 250 عامل وهي تضم مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمنظمة.

أبرزت الدراسة النتائج الآتية غياب شبه كلي للعقلانية الخاصة بالتنظيم والتسيير والتدبير على مستوى كل الفئات المهنية، وتم استبدالها بعقلانية ثانية تتماشى وما يحمله العمال من قيم وتصورات اجتماعية ثقافية عن المؤسسة والعمل، والمسؤولية والولاء والتضحية والالتزام أي أن التنشئة الاجتماعية لها دور كبير في صناعة العقول والذهنيات في كل المراحل العمرية للأفراد، فقد طبعت جملة من القيم والمفاهيم والتوجيهات المباشرة وغير المباشرة والإيحاءات والرموز، والقداسة لكل ما هو أسري قرايبي تقليدي، يجب احترامه طاعته وتقديسه، لأنه صاحب الفضل على الأفراد في حين بقيت المؤسسات الحديثة عاجزة عن صناعة العقول والذهنيات والتأثير الكامل على السلوكيات وجلب الولاء لأفرادها، لأن ما تم نقشه في الصغر من طرف مؤسسات تقليدية عجزت المؤسسات الحديثة من تغييره، وهنا إشكالية الصراع الخفي بين التقليدي والحديث والمعقول واللامعقول.

من جملة ما تتأثر به المؤسسة بالبيئة الخارجية، أي الثقافة الأوسع (الوطنية و الجهوية... إلخ وهذا ما تغاضى عنه الباحث في تحليله للعلاقات داخل المؤسسة، معتبراً أن الفرد ينضم إلى المؤسسة وهو حامل معه التنشئة الاجتماعية، وبالتالي نجد المؤسسات التي تعكس ثقافة المنطقة التي تقع فيها، وبالتالي فهي هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، وكذلك أيضاً الثقافة المحلية التي تؤثر على

الرموز المستخدمة من قبل المنظمة، وأما فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي فإنه لم يعره الاهتمام بينما يعتبر أحد القطع الأساسية في التنظيم، وكذا الجانب الخاص بفرق العمل التي تتكون من خلال التقارب في أهداف أعضاء المؤسسة سواء الإداريون أو الفنيون، وهو ما أدى إلى شعور بعض العاملين بانخفاض مكانتهم الاجتماعية داخل الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها، خاصة مع تأثر عملية التفاعل الاجتماعي بين العمال بعملية التغير التكنولوجي، حيث أن طبيعة استخدامها تتطلب تركيز العاملين حول الآلة نفسها بدلا من التركيز حول العاملين من زملائهم والتعاون معهم في أداء العمل.

3.1.7. الدراسة الثالثة : دراسة ليندة العابد⁽¹⁾ بعنوان : النسق القيمي للإدارة

وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة

من البديهي أن يكون لكل بحث هدفه ، وهذه الدراسة هي محاولة لتحقيق جملة أهداف في مستويين علمي وعملي، التعرف على القيم والفعل كمتغيرين أساسيين في الدراسة مع التنبيه إلى بعض المفارقات النظرية في كلا المتغيرين، ومحاولة تخليصهما مما يتداول من مطابقة بينهما وبعض المفاهيم الأخرى، محاولة التنبيه إلى موجبات كامنة تساهم في توجيه السلوكات داخل التنظيم بتفعيلها بغية الوصول إلى الأهداف والسعي للكشف عن العوامل الثقافية القيمة التي لها صلة مباشرة بأنواع الفعل التنظيمي داخل التنظيم، ومنها أنواع شائعة هي القيادة والاتصال والتحفيز. استكشاف النسق القيمي الإداري في التنظيم الصناعي محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، وتحديد الأساليب التي تستعمل من طرف الإدارة لتوجيه سلوك العاملين.

وقد حاولت الباحثة بوصف وتحديد النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي في مركب النسيج ، والبحث في المقوم الأساسي لنواة الثقافة التنظيمية وعن شكلها الكامن الموجه لأنواع السلوك في التنظيم محل الدراسة له أهمية كبيرة للولوج في الثقافة

(1) - ليندة العابد: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة، دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2010/2011.

التنظيمية للمجتمع الجزائري بما لها من خصوصيات وذلك بالبحث في أهمية النسق القيمي، والفعل التنظيمي لعلاقته الوطيدة بالقيم، إذ إن أهمية القيم كمتغير مركزي كشفت عنها كثير من التناولات والمقاربات النظرية فهو مقوم أساسي في حياة الفرد وهو كذلك في التنظيم بما يعطيه من سند حقيقي في تحقيق الأهداف. لأن العمل بالقيم والالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة، بحسب الأهداف المتوخاة من البحث والمتمثلة في استكشاف النسق القيمي السائد في الإدارة بوصف علاقته مع الأفعال التنظيمية المختلفة كالقيادة والاتصال والتحفيز وغيرها، ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي، حيث انطلقت من التساؤلات الآتية في دراستها:

* كيف يوجه النسق القيمي الإداري الأفعال التنظيمية في التنظيم محل الدراسة؟

وتتجر تساؤلات فرعية عن هذا التساؤل وهي:

* ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟

* كيف يتوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟

* كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟

* كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟

للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:

* إن الفعل هو سلوك واع إرادي وانتقائي.

* القيم بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية والاختيار بين البدائل، فالتوجه بالأفعال إلى الوجهة المرغوبة يتم بناء على اختيار البدائل كميل أو نفور وهي عملية المفاضلة القيمية.

* تتضمن القيم تحديد ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه وهي بالتالي تحمل الدلالة الإيجابية والسلبية.

* بدائل الأفعال متعددة تستوجب عملية اختيار ومفاضلة.

* للقيم مؤشرات تتطبع على الفعل، ومن خلال الفعل تظهر دلالة القيمة هل هي إيجابية أو سلبية.

وقد قامت الباحثة بإجراء البحث في هذه الفروض كان بالدراسة النظرية في

البحث في أبعاد كل من الفعل التنظيمي، والقيم، في فصول نظرية ومباحث، ثم التوجه للدراسة الميدانية وهذا كله باستخدام المنهج الوصفي. ولتأكيد هذه الفروض تم التوجه الميداني إلى مركب النسيج باتنة باستخدام عديد من الأدوات البحثية كالملاحظة والاستمارة والمقابلة، وغيرها عبر عينة مركبة من المسؤولين الإداريين في طرف والعمال في طرف آخر وبعد تفريغ وتحليل البيانات تم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: إن القيم السائدة في إدارة التنظيم محل الدراسة هي قيم الترشيح حيث: (العقلانية المرتبطة بالإنتاج).

يسود الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية على حساب العامل.

النظرة الميكانيكية لأعضاء التنظيم، العامل وسيلة لا غاية.

الإدارة هي المصدر الوحيد لاتخاذ القرار (المركزية).

ثانياً: إن النمط السائد في الفعل القيادي هو النمط الأوتوقراطي:

غياب الحرية.

غياب المشاركة.

العدالة الإجرائية حسب منظورية العاملين غائبة.

ثالثاً: إن نمط الاتصال السائد كفعل تنظيمي هو الاتصال النازل الأمر الكتابي:

(غياب العدالة) غياب تدفق المعلومات.

(غياب الحرية) غياب تنوع الاتجاهات.

(غياب الشفافية) عدم التنويع في المعلومات.

رابعاً: النمط التحفيزي الغالب هو التحفيز المادي المتواضع:

(غياب العدالة التوزيعية) غياب الترقية، قلة الأجور، قلة المكافآت، عدم تناسب المكافآت مع الصيغ المعطاة.

(غياب الحرية) غياب التحفيز المعنوي.

اعتبار العامل تكلفة لا شريك.

حاولت التأكيد على كل من هاتين العمليتين الاتصال الرسمي وصنع القرار، ووجدت أن عملية الاتصال دينامية داخلية، وعنصر مركزي في جميع العمليات الأخرى، في حين أنها أهملت الجانب العلائقي بين العمال والتشكل الاجتماعي الذي

يعد حجر الزاوية في المؤسسة من خلال نسق الفعل بين فرق العمل، فمجتمع المصنع ينقسم حسبها إلى مجموعات ديناميكية نشطة تسعى لتحقيق أهداف معينة مرسومة والاتصال هو أساس الفهم المتبادل بين تلك المجموعات ويرتبط أسفل التنظيم بأعلاه بروابط ديناميكية رسمية، وعلى هذا الأساس، ركزت على جانب واحد من جوانب المنظمة وعلى أنها مسؤولة عن توليد أي من المعوقات أو جميعها، وتقصد الإدارة، وافترضت أنها لم تزيل الأطراف الأخرى في خلق المعوقات، أي أن الإدارة ربما تكون قد خلقت إحداث بعض النقائص، من خلال التعسف وفرض السيطرة في عمليتي الاتصال وصنع القرار غير أن إنجاز هذا الدور قد يكون مصدر بعض العقبات والحواجز التي تجعله غير فعال. دون أن ننسى كذلك الخطأ المنهجي في استعمال أداة الملاحظة والتي كانت بسيطة أي أنها لا تستعملها بالشكل العلمي بوضع الشبكة الملاحظة وقواعدها.

4.1.7. الدراسة الرابعة: دراسة للباحث فلكاوي نجوى⁽¹⁾ تحت عنوان: تنمية الموارد

البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

بدأت الباحثة أطروحتها حول الموضوع من تساؤل عام والذي يقول ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف؟

وارتكزت على مجموعة من الفرضيات تمثلت الفرضية الرئيسة في:

* تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

بالاعتماد على عملية التدريب للتحسين المستمر.

المشاركة في اتخاذ القرارات كعملية تحفيز معنوي.

المشاركة في الأرباح كعملية تحفيز مادي.

تقييم الأداء كمحصلة للجهود المبذولة.

(1) - نجوى فلكاوي: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علم الاجتماع تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة سطيف 02، 2015-2016.

🚦 تحسين نمط الاتصال السائد كمعيار لتوفير المعلومات لجميع العمال والموظفين في مختلف المستويات.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية تمثلت في الآتي:

* تعتمد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر بتدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لتفعيل عملية التحفيز المعنوي، والمشاركة في الأرباح لتفعيل عملية التحفيز المادي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* تتقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وفيما يتعلق بالمنهجية المستخدمة في الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق منهج وصفي من خلال التعريف بالسياق الفكري والنظري لعمليات تنمية الموارد البشرية ودراساتها، مدخل إدارة الجودة الشاملة، بهدف بلورة المفاهيم الأساسية التي تنظم البحث وفيما يتعلق ببعضها البعض في فرضيات الدراسة.

وبالإضافة إلى تحديد درجة خضوع مختلف نظم تخطيط الموارد البشرية لقيم التغذية المرتدة المنظمة لمراقبة الجودة بشكل منهجي، استنادا إلى الملاحظات المباشرة وطريقة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية حصصية مكونة من 132 فردا من مجتمع بحث يضم 375 موظفا، وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

* تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر من خلال عملية تدريب الموارد البشرية، حيث تخصص المؤسسة جزءاً معتبراً من ميزانيتها لتطوير قدراتها الإنتاجية بالتحسين المستمر بالتدريب للموارد البشرية على استخدام الآلات والأدوات الجديدة للإنتاج.

* أن التدريب في المؤسسة يتناسب مع مبدأ التحسين المستمر بتخصيص لمواردها البشرية بتخصيص دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم مما جعل لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية.

* تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن أساليب المشاركة المعتمدة أسلوب

المشاركة عن طريق الممثلين، وفي حالة تعدد المهام يمكن للزملاء مساعدة زميلهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وأن بناء علاقات العمل تتم على أساس المشاركة الجماعية والعمل الجماعي لا على أساس الاعتقادات الشخصية، وهو ما يعكس اتجاه المؤسسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبار العمل الجماعي هو أساس النجاح. * تقوم المؤسسة بعملية التحفيز المادي لمواردها البشرية بناء على معيار الانضباط، بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تقدم للعمال في المواسم الوطنية والدينية والدخول الاجتماعي.

* أن الحوافز المادية المقدمة تتناسب مع احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة، فكل العمال يستفيدون من الحوافز المادية دون استثناء، وهذه الحوافز تساهم في تشجيعهم على تحسين الأداء.

* أن سياسة التحفيز المادي بالمؤسسة تمس جميع فئات الموارد البشرية في جميع مستوياتها، وهو ما ينم عن محاولة إدارة المؤسسة توخي العدالة في توزيع الأرباح المحققة كحوافز مادية على الموارد البشرية، اعترافا بجهودهم المبذولة لرفع مستوى أداء المؤسسة.

* إن المؤسسة تعتمد الطرق الإحصائية للفحص والرقابة، وتعتمد على نظام تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز في المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد على أساليب حديثة في تقييم الأداء... وأن تقييم الأداء لم يعد عائقا أو وسيلة ضغط بل أصبح يحفزهم على العمل أكثر وينمي شعورهم بالرضا الوظيفي.

* تشجع المؤسسة الرقابة الذاتية للعمال على أعمالهم كونهم يملكون الوسائل الكافية للرقابة الذاتية (الكفاءة، الوقت، الأدوات...)، وهو ما جعل المؤسسة تفوض لهم هذا النوع من الرقابة لتنمية مهاراتهم مع احتفاظ المؤسسة بجزء من صلاحية الرقابة على أدائهم عن طريق المشرفين المباشرين بمعية مصلحة الجودة، بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها، أن العمال يحصلون على تقييمات منتظمة لأدائهم وذلك بغرض التصحيح وتدارك الأخطاء وتعزيز الثقة بينهم وبين إدارة المؤسسة.

* إن الثقة التي اكتسبها العمال في المؤسسة تعبر عن نموذج جيد وفعال للاتصال، فالعمال يتبادلون المعلومات المهنية بينهم، بالرغم من أن المسؤول يفضل طريقة

الاجتماعات للاتصال ومناقشة المستجدات مع العمال مما يمكنهم من الحصول على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات، وهو ما يخدم الأهداف الاتصالية في المؤسسة ويمكنها من تبني مبادئ الجودة الشاملة في العمليات الأخرى لتنمية الموارد البشرية، حيث أن وضوح عملية الاتصال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

* للإدارة صورة إيجابية لدى العمال وفق الاتصال السائد فالعمال يرون أن المسؤول في العمل فرداً منهم وليس مسؤولاً عليهم، رغم كون الإدارة تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص.

إذا اعتبرنا هذا البحث كدراسة سابقة، حيث أنه يتناول عنصر الرأس المال البشري، من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تركز على العناصر التي تساهم في جودة أداء وكفاءته، من حيث استخدام التكوين والمشاركة في صنع القرار والمشاركة في الربح كمكافآت معنوية ومادية، وعملية الاتصالات والرقابة والتقييم المستمر للمؤسسة، ويرتبط هذا البحث ارتباطاً وثيقاً بدراستنا من حيث العناصر التي لها علاقة بتعزيز كفاءة الأداء واستدامة رأس المال البشري من حيث المشاركة في صنع القرار.

نجد دراسة فلكاوي عبارة عن دراسة وصفية لواقع تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة، في حين تحاول دراستنا تقييم مدى تأثير المتغيرات المنفذة في الدراسة (الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية) على تحسين وتعزيز كفاءة أداء الموظفين، من ناحية البعد الثقافي المتبع في المنظمات الجزائرية وطرق وأشكال وأنواع التنظيم، والتحفيز والمشاركة والرقابة وأيهما أفضل لتحسين الأداء، وهذا الذي لم نجده في دراسة فلكاوي نجوى التي ركزت على عوامل تحسين الأداء بوجه عام، ولم يتضح بعد كيف وإلى أي مدى تتصل المتغيرات المذكورة أعلاه بنمو وتحسين نوعية الموظفين وكفاءتهم في ضوء تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2.7. الدراسات العربية :

1.2.7. الدراسة الأولى: دراسة للباحث بشير نوار أحمد الدليمي⁽¹⁾ بعنوان : العلاقات

العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية.

تتناول الأطروحة الدور الذي تؤديه العلاقات العامة من خلال ممارسة أنشطتها في تحفيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية، لكون العلاقات العامة تقوم على خلق وتوطيد التقاهم والقبول والتعاون بين المؤسسة و جماهيرها، ويشمل ذلك سيطرة إدارة المؤسسة على المشكلات والمسائل التي تواجهها، وهو ما يساعد إدارة المؤسسة على أن تكون على علم بما يدور في مختلف أوساطها.

لذلك فإن قلة التحفيز تؤدي إلى الإحباط بغض النظر عن الجوانب المادية التي تمنح للعاملين، والتي تصبح دون جدوى في غياب الحافز الحقيقي الذي يؤدي إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي فيما لو استغلت فوائد التحفيز بطريقة علمية من خلال الأنشطة التي تؤديها أجهزة العلاقات العامة. وتدرس الأطروحة واقع العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية وتحديدًا في قناتي الجزيرة والعربية، عن طريق الجهة المسؤولة المتمثلة بجهاز العلاقات العامة في هاتين المؤسستين.

تحاول المؤسسات على اختلاف أنظمتها وأيديولوجياتها إيجاد علاقات طيبة مع العاملين فيها عن طريق إعطاء المعلومات والحقائق والبيانات عن ما تقوم به من أعمال وإنجازات لخدمة العاملين وتحقيق أفضل أداء وظيفي لديهم بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسات التي يعملون فيها، وزيادة تمسكهم بها وولائهم لها والوقوف إلى جانبها في مختلف الظروف وعدم تركهم للعمل فيها في تلك الظروف، ومن واجبات العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية العمل على تفعيل الأنشطة والأساليب

(1) - بشير نوار أحمد الدليمي: " العلاقات العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية"، أطروحة دكتوراه، إشراف حسن رضا حمود النجار، جامعة بغداد، 2008. من الموقع الإلكتروني: تاريخ الزيارة 25-03-2018، التوقيت: 15:35.

الخاصة بها لتحقيق أهدافها في تلك المؤسسات، والمتمثلة في تحفيز العاملين في مؤسساتهم وزيادة تحقيق ذلك الشعور عن طريق أنشطة العلاقات العامة.

ومن هنا تأتي أهمية البحث عن طريق استخلاص النتائج التي يمكن أن تحققها العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية فيما لو طبقت بشكل صحيح، وبالتالي فإن التطبيق الصحيح للعلاقات العامة يؤدي إلى نتائج إيجابية داخل المؤسسات الإعلامية وإبراز صورة طيبة عن العمل والعاملين. وتهدف الدراسة إلى معرفة الوضع القائم لنشاط العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية من خلال أجهزتها وذلك من حيث:

- * معرفة حدود استخدام أجهزة العلاقات العامة لأنشطتها في المؤسسات الإعلامية.
- * معرفة حدود تحقيق أساليب العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية
- * معرفة مدى تحقق تحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية جراء استخدام أجهزة العلاقات العامة لأنشطتها وفعاليتها
- * معرفة علاقة أنشطة العلاقات العامة بطرق التحفيز وارتباطها بالواقع الفعلي للأداء الوظيفي.

في هذه الدراسة تم اختيار عينة بطريقة متعددة تتألف من العاملين في قنوات الجزيرة والعربية، بلغت 50 صحفياً بواقع 25 صحفياً في كل قناة لغرض التقصي عن المعلومات الخاصة بالأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات. وقد تم توزيع 25 استمارة استبيان على صحفيي قناة الجزيرة، و25 استمارة أخرى على صحفيي قناة العربية بنسبة 100% في كلا القناتين. وتم توزيعهم من خلال إجاباتهم على الأسئلة الخاصة بالعمر والجنس والمؤهل الدراسي، ومدة الخدمة في مهنة الصحافة أو في أية مؤسسة أخرى.

من خلال استعراض العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، تبين أن وظائف وأهداف العلاقات العامة كفيلة بتفعيل هذه العوامل المؤثرة والتي تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن، اتضح من خلال تعريفات العلاقات العامة والتحفيز وتعريف الأداء الوظيفي أن التعريفات الثلاثة تشترك في كثير من خصائصها التي تتعلق بالجانب الإنساني للعاملين وكيفية التعامل معه، ودفعه باتجاه تحقيق الجانب الإيجابي لكل منها بما يخدم عمل المؤسسة والعاملين.

وتبين من خلال الاطلاع على أهمية المفاهيم الثلاثة (العلاقات العامة، التحفيز، الأداء الوظيفي) أنها تشترك في عدة عوامل، وتسعى جميعها إلى أن تسود أجواء طيبة بين العاملين في مختلف الاتجاهات، وهذه الأجواء من شأنها أن تسهل عمل المؤسسات بواسطة العنصر البشري الموجود فيها، والذي يعتبر المحرك الرئيسي فيها.

ومن خلال الاطلاع على أهداف التحفيز اتضح أنها تهدف إلى زيادة العائد للمنظمة أو المؤسسة من خلال رفع كفاءة العاملين وتفعيل قدراتهم، وتحسين الوضع المادي لهم، وهذه الأهداف هي بالتالي جزء من الأهداف التي يسعى جهاز العلاقات العامة إلى تحقيقها في اهتمامه بالعاملين، وهذه الأهداف المجتمعة مع بعضها تكون محصلتها زيادة الأداء الوظيفي للعاملين. والتي توصل بنتيجتها إلى تحقيق أفضل أداء وظيفي للعاملين، اتضح أن أساسيات هذه النظريات تقع في صلب عمل وأهداف جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية التي تعمل عليها هذه الأجهزة وفق مفاهيم هذا الاختصاص العلمي المدروس بصيغته العلمية والمفهوم الصحيح له.

ودل استعراض معوقات التحفيز أن بإمكان الاستخدام الصحيح لأنشطة العلاقات العامة أن يحول دون بروز هذه المعوقات ووصولها إلى العاملين في المؤسسات الإعلامية، وبالتالي فإن زوال الأسباب أو مسببات التحفيز تأتي بنتيجة التحفيز المرجوة لتحقيق الأداء الوظيفي.

ومن خلال استعراض العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية، تبين أن وظائف وأهداف العلاقات العامة كفيلة بتفعيل هذه العوامل المؤثرة والتي تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في المؤسسة. وأشارت أنواع الحوافز التي تناولت في الإطار النظري لفصل التحفيز إمكانية توفير هذه الحوافز التي وجدت الدراسة أنها جزء من المهمات التي يعمل عليها جهاز العلاقات العامة في المؤسسات وفق الأسس العلمية لهذا التخصص العلمي المهم، وبالتالي فإن توفيرها سيؤدي إلى تحفيز الأداء الوظيفي كنتيجة طبيعية لاستخدام هذه الحوافز.

2.2.7. الدراسة الثانية: دراسة محمد حسين الرفاعي⁽¹⁾ بعنوان: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة.

قام بتطبيق الأطروحة على شركة اتصالات تعمل في القطاع الخاص، على عينة بلغت 60 حالة من مجتمع بحث بلغ 800 بين موظفين ومشرفين ورؤساء أقسام، وللقيام بهذه الدراسة اعتمد على مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي:

* الإدارة بالمشاركة تؤثر على تحسين الرقابة الخارجية والداخلية وترفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين العاملين والإدارة.

* للإدارة بالمشاركة أثر كبير على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك على مستوى أدائهم ونتاجيتهم وتعتبر من الدوافع الحديثة للعمل، وتساعد في تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

* إن لمشاركة العاملين في العملية الإدارية واختلاف أساليب المشاركة دور فعال وإيجابي في خلق أجواء جيدة ومناسبة في الجهات المعنية بالعملية وعلى نتائجها. * توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة يؤثر إيجاباً على نتائج عملية المشاركة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

* إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، أثر على الدافعية والحماس لديهم، وعلى الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإنجاز وارتفاع الروح المعنوية لديهم. * لعملية المشاركة انعكاس إيجابي على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار، زيادة في الإنتاجية، وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فبازدياد الروح المعنوية للعاملين، زيادة لإنتاجيتهم. كما كشفت الدراسة عن بعض الجوانب السلبية لعملية المشاركة منها التكلفة الزمنية، وعدم المبادرة بالمناقشة وطرحها الأفكار من غالبية العمال وذلك يرجع لعدم معرفة حدود المشاركة التي تتناسب مع مؤهلاته وتخصصه، فكثيراً يجد العمال أنفسهم معنيين بالمشاركة في قضايا غير متعلقة بوظائفهم وتخصصهم لا يمتلكون القدرات

(1) - محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، بجامعة سانت كليمانتس العالمية - البريطانية، دمشق، 2009.

الفكرية والمعرفية، والخبرة الكافية، لتبادل الآراء ووجهات النظر واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى كون أن المشاركة لا تحقق أهداف وطموحات العاملين ولهذا غالباً ما تكون مشاركتهم شكلية.

ورغم ذلك بينت الدراسة أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تساعد المدراء في اتخاذ القرارات الفعالة، كما تساعد المشاركة في زيادة درجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، فعند مشاركة أي فرد في اتخاذ قرار مؤمن به، فإنه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية، وتزيد من درجة تحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة والعاملين لديها.

يتضح لنا من نتائج الدراسة أهمية آلية المشاركة في صنع القرار والصعوبات التي تعترض ذلك: طول الوقت، وصمت المشاركين، والافتقار إلى الكفاءة والمعلومات المطلوبة للمشاركة، وعدم تحقيق المشاركة لمصالح الشخصية للعمال، والشعور بالتدخل في شؤون المديرين. وكيفية التغلب عليه في الميدان، ومع ذلك، فإنه يخبرنا عن قيمة المشاركة واتخاذ القرارات لرفع وتعزيز كفاءة أداء الموظفين، من خلال معنوياتهم العالية ورضاهم الوظيفي، وعن العمل والإدارة، مما يعزز الروابط والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال، فالمشاركة من وجهة نظر هذا البحث يزيد من معنى الرقابة الذاتية للعمال على أدائهم، فضلاً عن حافز إيجابي مهم لتحسين الكفاءة وتعزيز الأداء، فالعامل المشارك في القرار الذي يثق فيه مستوحى من تنفيذه بنجاح وإيجابي.

وما يمكن العثور عليه في هذا البحث هو أنه لم يشرح لنا استراتيجيات وأنماط المشاركة التي هي أكثر نجاحاً من حيث نتائج كفاءة الأداء وآلية المشاركة، والروابط والعلاقات داخل المؤسسة والمشاركين، كما أنه لم يشرح لنا دور المشاركة في الرقابة الداخلية والخارجية، بما يتجاوز الرقابة الذاتية. وعلاوة على ذلك، لم يكن من الواضح ما هي الإمكانيات المادية والبشرية للمشاركة في النتائج المتوقعة، وإن كان هذا قد لوحظ على الافتراضات المعتمدة في البحث.

ومن جانب العلاقة بين بحث حسين الرفاعي ودراستنا هي جانب من جوانب المشاركة ودورها في تحسين كفاءة أداء الموظفين بشكل عام، وإن كانت مختلفة من حيث أشكال وأساليب المشاركة ودرجة الالتزام بتحسين الأداء، وهذا ما نريد أن نبين

عنه في بحثنا المذكور، إضافة إلى التباين في أن الدراسة التي أجراها حسين الرفاعي لم تناقش لعوامل ومتغيرات البعد الثقافي وكذلك ديناميكية الفرق وجماعة العمل في دورها وشرارتها في تحسين كفاءة الموظفين وتعظيمها.

3.2.7. الدراسة الثالثة: دراسة ل أحواس مفتاح⁽¹⁾ بعنوان: الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، كما هدفت الدراسة التعرف على درجة تقييم القادة الأكاديميون والإداريون لمستوى الأداء الوظيفي، وتحديد مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، وكذا الكشف عن دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والوقوف على المعوقات بين النسق الثقافي العام والنسق الثقافي في المؤسسات الخاصة.

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، الخبرة)؟

3. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

(1) - أحواس مفتاح أحمد مفتاح: الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى المتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، الخبرة؟

5. ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة واحدة تكونت من قسمين: الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية تكون من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: السياسات والإجراءات والأنظمة والتعليمات والقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القسم الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي تكون من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الالتزام والانضباط الوظيفي، المعرفة، الإنجاز، مهارات الاتصال، إدارة المعرفة، الولاء والانتماء الوظيفي، بعد التأكد من صدقها وثباتها: حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين والبالغ عددهم (629) في الجامعات الأردنية (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) الحكومية و (جامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية) الخاصة، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من (317) قائدة أكاديمية وإدارية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

* أن درجة تقدير القادة الأكاديميين والإداريين لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وبدرجة تقدير متوسطة لمستوى الأداء الوظيفي.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية تعزى لأثر متغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولأثر متغير المسمى الوظيفي وجاءت الفروق لصالح القادة الإداريين، ولأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرات (أكثر من 10 سنوات)، ولأثر متغير نوع الجامعة في مجال (التوقعات التنظيمية)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود دلالة إحصائية عند باقي المجالات.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لأثر متغير الجنس في مجالات (إدارة المعرفة، والولاء والانتماء الوظيفي) وجاءت الفروق لصالح القادة

الأكاديميين من الإناث، وعدم وجود دلالة إحصائية عند باقي المجالات، ولأثر متغير نوع الجامعة في مجالي (إدارة المعرفة والولاء والانتماء الوظيفي)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية في حين لا يوجد دلالة إحصائية عند باقي المجالات.

* وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها من جهة وبين الأداء الوظيفي ومجالاته من جهة أخرى.

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات.

3.7. الدراسات الأجنبية (الغربية) :

1.3.7. الدراسة الأولى: دراسة أنتوني فان ثيرون و نيكول مارغريت دود⁽¹⁾ بعنوان: الولاء التنظيمي في حالة ما بعد الاندماج.

Anthonie Van Straaten Theron and Nicole Marguerite Dodd :
Organisational Commitment in a post-merger situation.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في الولاء التنظيمي في منظمة شهدت مؤخرا إعادة هيكلة تنظيمية (اندماج). والعقد النفسي الموجود بين الموظفين والمنظمات هشة بسبب العديد من التغييرات التنظيمية التي تنبع من إعادة الهيكلة التنظيمية. عندما يتم خرق العقود النفسية، قد يتعرض الموظفون إلى انخفاض الولاء تجاه المنظمة. وكانت الفئة المستهدفة لهذه الدراسة تتألف من جميع الموظفين العاملين في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي اندمجت مؤخرا في متروبلس نيلسون مانديلا على عينة تتكون من الأكاديميين، الإداريين والمهنيين والتقنيين، الموظفين 100 موظف وتم توزيع استبيان ذاتي الإدارة على الموظفين، وكان الباحثون يهدفون إلى تحديد تصورات الأفراد للعقد (الارتباط) النفسي من خلال التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإخلال النفسي بالعقد، وتحديد تصورات الأفراد لمحتوى العقد النفسي من

(1) -Theron, Antonie Van Straaten, and Nicole Marguerite Dodd. "Organisational commitment in a post-merger situation." *South African Journal of Economic and Management Sciences* 14.3 (2011): 333-345.

خلال التركيز على العقود وعلاقات العمل.

وأشارت النتائج إلى أن زيادة في عدد الممارسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية التي أبلغ عنها المجيبون والتي ترتبط بانخفاض في انتهاك ومخالفة العقد النفسي، على الرغم من إعادة الهيكلة التنظيمية والتغيير التنظيمي. كما تم الكشف عن أن الإدارة الفعالة للعقد النفسي أمر بالغ الأهمية خلال إعادة الهيكلة التنظيمية، من أجل الحفاظ على التزام وولاء الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

في فترات التغيير الجذري مثل الاندماجات عمليات الاستحواذ (السيطرة) وتقليص الحجم التي تحدث في المنظمات، علاقة الموظفين بتغييرات المنظمة وانخفاض الولاء. أي عدد من الارتباط النفسي على عدة مستويات (روسو، 1995)، وقد انزعجت القوى العاملة على نطاق واسع من التغييرات التنظيمية. وينبغي للمديرين العقلانيين أن يولوا اهتماماً خاصاً لإدارة علاقة العمل.

وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية الارتباط بين عدد ممارسات إدارة الموارد البشرية المبلغ عنها والولاء التنظيمي العام للموظفين. وهذا يعني أن الزيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تشير إلى زيادة في ولاء الموظفين. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أنه مع زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية المبلغ عنها في مجال العمل، فإن الانتهاك والخرق من (الارتباط) العقد النفسي ينخفض.

تخضع هذه الدراسة لعدد من القيود والصعوبات المحتملة. قد لا تكون نتائج هذه الدراسة قادرة على التعميم على المؤسسات التعليمية الأخرى، لأن الثقافة التنظيمية قد تكون مختلفة جداً في المؤسسات الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن حجم العينة البالغ 100 عينة كافٍ للتحليل الإحصائي، يجب توخي الحذر في تعميم النتائج التي تتجاوز الفرضيات المرتبطة بها.

فالنتائج تشير إلى أن المنظمات سوف يجب أن تولي اهتماماً أوثق لإدارة من علاقة العمل. عمليات الاندماج وعمليات الاستحواذ (السيطرة) هي أشكال متطرفة من التغيير التنظيمي، وفي ظل هذه الظروف، وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة، يصبح العقد النفسي هشاً وعرضة للاختراق. وهذا يعني أن هناك حاجة إلى إدارة دقيقة للعقد النفسي

بسبب هذه الأوقات المضطربة مراحل التغيير. تواجه المؤسسات تحدي الحفاظ على التزام وولاء موظفيها، حيث تتلاشى فرص الترقية والأمن الوظيفي.

2.3.7. الدراسة الثانية: دراسة ل دولان فيرا⁽¹⁾ بعنوان : عزل أعضاء هيئة التدريس المساعدين عبر الإنترنت وتأثيره على أدائهم.

Dolan Véra : **"The isolation of online adjunct faculty and its impact on their performance."**

تم إجراء دراسة كيفية لاستكشاف التصورات العامة التي يحملها المعلمون المساعدون عبر الإنترنت فيما يتعلق بجهود مؤسساتهم الأكاديمية لإقامة علاقة تقوم على الثقة والولاء والشعور بالانتماء والالتزام بخدمات عالية الجودة. وكان الهدف من الدراسة هو استكشاف ما إذا كانت اللقاءات والاجتماعات بشكل دوري وجها لوجه ستغذي وتبني علاقة شخصية أقوى بين الإدارة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وهي صلة يتم فيها احترام الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمدرسين المساعدين، وتحفيزهم بدورهم على تزويد الطلاب بأفضل تجربة تعليمية ممكنة.

وقد كان التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة المقترحة، الذي طرح على كل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس المساعد، يركز على الكشف عن الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتعزيز علاقة أقوى مع الكلية المعاونة:

هل يمكن للاتصال المباشر أن يخلق رابطة اجتماعية وشخصية أكثر أهمية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس المساعدين عبر الإنترنت، مما غرس في المعلمين شعوراً أقوى بالفخر والولاء من شأنه تعزيز أدائهم وزيادة معدلات الاحتفاظ الطلابي؟

أما فيما يخص الجانب المنهجي فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي من أجل فهم العمليات المعرفية للمدرسين والإدارة لأنها تطبق معنى لمفاهيم مثل الثقة والولاء والتحفيز في مكان العمل. حيث وضع الباحث مجموعة منهجية من الإجراءات لاشتقاق نظرية حول تجارب أعضاء المجتمع الجامعي. واستعملت أداة المقابلة على

(1) - Dolan, Véra., **"The isolation of online adjunct faculty and its impact on their performance."** International Review of Research in Open and Distributed Learning 12.2 (2011): 62-77.

عينة مكونة من 28 عضو هيئة تدريس مساعد يعملون في نفس الجامعة، وباستخدام SPSS لجمع البيانات وتفريغها، وكذا باستخدام طريقة المقارنة الثابتة لمقارنة محتوى جميع المقابلات، حاولت الباحثة قدر الإمكان عدم إدخال تحيزاتها الخاصة في المسائل التي تجري مناقشتها؛ وبدلاً من ذلك، قارنت الآراء التي عبر عنها أولئك الذين تمت مقابلتهم، دون التوقف للتفكير في ما إذا كانت توافق أم لا على ما يقال.

نتائج الدراسة:

* أعرب البعض عن استيائهم بحماس؛ ورحب آخرون بفرصة التعبير عن آرائهم شخصياً، وعلى الرغم من أن البعض كان أكثر تأكيداً من الآخرين في التعبير عن عدم رضاهم عن جوانب التدريس للجامعة، عن تعاستهم فيما يتعلق بهم التعويض أي الأجور.

* الشعور بالانفصال الذي يعاني منه هؤلاء المساعدون مما يؤدي إلى الارتباك بين أعضاء المجموعة و الذي يؤثر على المشاركة في السلوك التعاوني وتحديد الهوية التنظيمية والتي تتعرض للخطر.

* أفاد العديد من المساعدين أنهم لا يشعرون بأنهم ينتمون إلى المنظمة التي يعملون فيها. ولم يعتبر عدد كبير منهم أنفسهم جزءاً من فريق يعمل برؤية وهدف مشتركين.

* عدم الرضا عن التصور بأن الجامعة لا تعترف بهم كمصدر للمعرفة والمساعدة القيمة. وبالنسبة لهؤلاء المشاركين.

* تشير الباحثة بأنه كان هناك أيضاً انطباع واضح بين العديد من المساعدين أنه إذا كان شخص ما في الإدارة اتصل بهم فيما يتعلق بالأداء، وعادة ما كان فقط لمناقشة مشكلة وليس حالة التي يستحق فيها المدرب الثناء.

على الرغم من أن نتائج هذا البحث تشير إلى أن هناك العديد من القضايا التي تؤدي إلى عدم رضا أعضاء هيئة التدريس المساعدين، بما في ذلك أوجه القصور الواضحة في القيادة خارج نطاق هذه الدراسة، كانت هناك أيضاً تعليقات إيجابية، لا سيما حول التكنولوجيا عالية الجودة التي تستخدمها الجامعة في أنظمة إدارة التعلم.

على الرغم من عدم رضاهم عن الطريقة التي عوملوا بها ومشاعرهم بالعزلة، إلا أن منصة الدورة الحديثة في المؤسسة كانت سبباً كافياً للبقاء جزءاً من الكلية المعاونة.

ومن المثير للاهتمام أن نفس المجيبين كثيرا ما يقدمون اقتراحات للتحسين، على سبيل المثال، إنشاء قنوات للتواصل الاجتماعي يمكن لأعضاء هيئة التدريس من خلالها تبادل جميع أنواع الأفكار، بما في ذلك الأفكار التي ليست بالضرورة ذات طابع أكاديمي.

3.3.7. الدراسة الثالثة: دراسة لـ باسكال لانجفين و كارلا ميندوزا بعنوان تأثير مراقبة النتائج على الولاء التنظيمي العاطفي: دور الوساطة المتصور للعدالة التنظيمية⁽¹⁾.

Pascal Langevin et Carla Mendoza **L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle médiateur de la justice procédurale perçue**

هدفت هذه الدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث يرى أن المؤلفات التنظيمية توفر الأدلة أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الموظفين وأدائهم. ومع ذلك، على الرغم من أن ضوابط النتائج هي مركزية في المنظمات ومعروفة للتأثير على السلوكيات، إلا أن دراسات قليلة في مجال الرقابة الإدارية قد بحثت في آثارها على الالتزام التنظيمي. وفي هذه الدراسة هو يبحث في أنظمة مراقبة النتائج التي يُنظر إليها على أنها عادلة تؤثر على المديرين الولاء التنظيمي بشكل إيجابي. وذلك استنادا إلى الردود على الاستبيان من 320 مديرا، يجد أن ثلاثة عناصر من عملية الرقابة - وهي المشاركة. - وتطبيق السيطرة مبدأ.

والأداء التغذية المرتدة زيادة الولاء التنظيمي للمديرين من خلال تصور العدالة. وقد جُمعت البيانات عن طريق الاستبيان، والتي تتوافق متغيرات في دراسته مع التصورات والاستبيان هو أداة مناسبة لجمع التصورات دون الكشف عن هويتها وتألف الاستبيان من 41 سؤالاً نُظمت في ثلاثة أجزاء:

(1) - Langevin, Pascal, and Carla Mendoza. "L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif: Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue." Comptabilité-Contrôle-Audit 20.1 (2014): 13-42.

1. حدد الجزء الأول الغرض من الدراسة، والتركيز على التصورات، واحترام عدم الكشف عن الهوية، والمبادئ التوجيهية لإكمال الاستبيان.

2. تضمن الجزء الثاني 30 سؤالاً مقابل المتغيرات الخمسة في هذا البحث (وثلاثة متغيرات أخرى لم تدرس هنا).

وقد قُدم كل متغير في جزء فرعي يحتوي، بالنسبة للبعض، على تفسيرات شعر بأنها مفيدة (على سبيل المثال، لمبدأ السيطرة). وتتألف جميع الأسئلة الواردة في ذلك الفرع من بيانات يتعين على المشاركين أن يبينوا فيها درجة اتفاقهم على جدول من خمس نقاط.

3. وأخيراً، احتوى الجزء الثالث على عشرة أسئلة وصفية من العينة يمكن أن تشكل متغيرات تحكم.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يأتي:

* أهمية العدالة التنظيمية في العلاقة بين خصائص أنظمة الرقابة من خلال نتائج وسلوكيات المديرين.

* أن تكوين أنظمة التحكم يمكن أن يكون له تأثير على المشاركة التنظيمية للمديرين، وهو متغير لا يزال قليلاً من الدراسة في هذا التخصص، على الرغم من أن آثار المشاركة العاطفية على الأداء قد تم إظهارها في مجالات البحث الأخرى.

* دور الوساطة الذي تضطلع به العدالة التنظيمية.

* أن جميع مراحل عملية مراقبة النتائج (الأداء) مهمة أيضاً في بناء مفهوم العدالة التنظيمية.

* أن المشاركين المختلفين، الذين يتدخلون في أوقات مختلفة، يساهمون في زيادة العدالة التنظيمية، ومن خلالها، في الولاء التنظيمي العاطفي للمديرين.

* أنه يمكن لهيكل نظام المراقبة أن يساهم في زيادة المشاركة التنظيمية من خلال رؤية أكبر للعدالة التنظيمية.

* ويجب أيضاً إيلاء الاهتمام إلى الجوانب السلوكية للحصول على الدوافع والأداء.

هذه النتائج تدعو الأكاديميين إلى الاهتمام بالرقابة الإدارية مع العدالة التنظيمية وتزويد المنظمات مع بعض المبادئ التوجيهية حول كيفية تصميم نظم مراقبة عادلة،

وبالتالي أكثر فعالية الولاء التنظيمي العاطفي والولاء هو قوة نفسية تدفع الفرد إلى التصرف تجاه كائن، فإن قيمة مفهوم الولاء هي أنه يساعد على تفسير دوافع الشخص للتصرف بغض النظر عن مواقفه أو الفوائد الخارجية التي قد يجنيها من أفعاله. وهناك أنواع مختلفة من الولاء حسب الغرض المقصود، وهكذا، يمكن أن يكون موضوع الولاء التنظيمي الخاص بعلاقاته الاجتماعية (ولاء الفرد بمنظمته، فريقه، رئيسه الهرمي، الخ) أو غير الاجتماعية (التزام الفرد بعمله، وأهدافه، ومشروعه، وما إلى ذلك).

4.7. تعقيب على الدراسات السابقة:

بالرغم من أنها تختلف في معالجتها للأسباب والعوامل التي لها تأثير على تعزيز كفاءة وأداء الموظفين وقدرتهم التنافسية، وهذا من خصوصية الدراسة العلمي، حيث أن العلم تراكمي ومتكامل، كون أن البحث العلمي عن طريق الملاحظة يدعم أو يتناقض مع النتائج السابقة، أو يضيف إليها متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسات السابقة، ويُنتج تراكم هذه الأبحاث معلومات تجريبية لوصف الظاهرة، وأصولها، والأسباب التي تؤثر فيها؛ وبتكرار الملاحظات نفسها، تصبح نظرية وقانون علمي تصف وتفسر الظواهر الطبيعية والاجتماعية، بالإضافة إلى أن الأبحاث تكمل بعضها البعض في شرح الظواهر والسلوك الاجتماعي والمهني من وجهات نظر متعددة ومتنوعة، من أجل تقديم صورة متكاملة ودقيقة لفهم الظاهرة.

لذلك نلاحظ أن الدراسات التي تضمنتها و تم تناولها في بحثنا والتي تناولت الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وجوانب العلاقة والتأكيد على الأداء، والعوامل التي تؤدي إلى تعزيز وتحسين الأداء، وزيادة دافعية الموظفين ورفع معنوياتهم، وتشجيعهم على القيام بالمهام المثالية الموكلة إليهم، أن كل دراسة ركزت على جانب معين. وهناك من ركزت على الولاء التنظيمي، ونجد كذلك البحوث التي ركزت على الثقافة التنظيمية من حيث التركيز على العلاقات الإنسانية أو التركيز على الأداء والعمل، فضلا عن الدراسات التي تركز على تطوير وتحسين الأداء من حيث التحفيز المادي والمعنوي (العلاقات العامة، والمشاركة في الإدارة)، والتكوين ومتابعة وتقييم أداء الموظفين لتصويب أدائهم، وتحديد الخطوات الضرورية لأداء العمل، وتركز البحوث الأخرى على بيئة العمل والاتصال والمكافآت والرقابة، وذلك لمعرفة الحقائق

والاستراتيجيات لتحسين وزيادة كفاءة الأداء وتعزيزه.

ولا يقتصر عرض هذه الدراسات على البحث أو لغرض المعرفة العلمي أو المعرفة بالعوامل المؤدية إلى تعزيز الأداء، بل هو أيضا الهدف الرئيسي، بالإضافة إلى ما سبق، المتمثل في محاولة الاستفادة منها في الجانب العملي وتنفيذ النتائج المتوصل إليها في المنظمات التي تدرك أوجه القصور، والمعوقات التنظيمية، تحديد جودة كفاءتها ورفع مستوى خدماتها و من النتائج التي يمكن رؤيتها في الميدان وتنفيذها من قبل قيادة المنظمات:

الاهتمام بإشراك الموظفين، الذين هم على دراية خاصة وماهرة والاختصاص الوظيفي في صناعة وصناعة القرار، نظراً للمعرفة القيمة المقدمة للمساعدة في مواجهة التحديات الفنية و حل المشكلات المهنية والعمالية، فضلاً عن حافز معنوي كبير، باعتبار أن الفرد الذي يساهم في الصناعة وفي صنع القرار يضحى من أجل تنفيذها، بالإضافة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تتوافق مع الموقف وخصوصيات الموظفين الشخصية والوظيفية والأخلاقية، حيث أثبتت الدراسات أن لكل موظف والطريقة المناسبة للتعامل معه، وتحفيزه واثارة دافعيته، فالذين لديهم مستوى وعي عالي فأسلوب القيادة وكذا مشاركة الموظف في صنع القرار يساعد ويؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى الأداء، بالإضافة إلى الاستعانة بجميع أشكال وأنواع التدريب والتحفيز والمشاركة، والرقابة المناسبة وفق حاجات المنظمة واهدافها، وخصوصيات الموقف والإمكانات والموظفين، مع توفير بيئة عمل مناسبة من حيث البيئة الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية، إلى غير ذلك من العوامل التي لها تأثير على رفع معنويات ودافعية الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم وفاعلية المنظمة.

8. صعوبات الدراسة:

إن لكل بحث علمي معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تؤثر في الجهد والوقت اللازمين لإتمام الدراسة كما يبتغيها الباحث، وللدراسات جميعها أيضا صعوبات بحثية نظرية وميدانية، وككل الدراسات والأبحاث السوسيولوجية المختلفة فقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء محاولتنا لدراسة هذه الظاهرة المدروسة، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه. منها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق

بالجانب الميداني للدراسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

➤ الصعوبات النظرية:

✚ صعوبة التحكم في متغيرات الدراسة؛ الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية من حيث اختلاف الطرح والتناول.

✚ صعوبة التعامل مع الولاء التنظيمي كمصطلح نادر التداول والتداول، وتخليصه من المصطلحات الأخرى. وهذا ولد صعوبة أخرى وهي المراجع المستخدمة لهذا المفهوم.

✚ ضياع الوقت والجهد لصعوبة المتغيرات لشعور الباحث بعدم السيطرة على الموضوع في بداية البحث والذي أخذ وقتا طويلا على حساب العمل الميدان.

✚ صعوبة هذا الموضوع نظرا لتعلقه بالعلوم السلوكية أو إدارة الأعمال، مما جعلنا نجد صعوبة في إعطاء له صيغة سوسيولوجية بحتة.

✚ صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو تنظير غربي، مما جعلنا نجد نوع من التعقيد في إسقاط هذا التنظير من بيئة غربية بحتة وإعطاء له طابع ثقافي تنظيمي ينتمي للمجتمع الجزائري بصفة عامة ومجتمع الدراسة بصفة خاصة.

➤ الصعوبات الميدانية:

✚ إدراك الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية نظريا صعب، والأصعب الكشف عنهما امبريقيا لأنهما يعدان بعدين كامنا من الصعب إدراكهما إلا بعد تفحص واختيار دقيق للمؤشرات والأدوات البحثية.

✚ البحث عن المقياس الملائم للدراسة الميدانية من بين الصعوبات، حيث أخذ وقتا في البحث عن المقياس الملائم، بعد مراجعة عديد من المقاييس.

✚ تخوف بعض الموظفين من الإجابة على بعض الأسئلة أثناء الاستمارات التجريبية، مما جعلنا نغير من صياغة الأسئلة وكذا طريقة مليء الاستمارات. فاعتمدنا على الاستمارة بالمقابلة بدل من توزيع الاستمارات فحسب.

الإطار الزمني المحدد للدراسة مع ما يعترض الباحث والبحث من معوقات محيطية، دون أن ننسى الوباء العالمي **كوفيد 19** وما خلفه من عراقيل سواء نفسية أو اجتماعية وتعطيل جميع الأعمال والتي أعاققت الباحث للوصول إلى عمل أحسن من حيث إدراكه وهدفه وغايته منه.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل العناصر الأساسية في بناء الأطروحة بطريقة لا يمكن التحليل بها إلا من خلال إحاطة قوية حول الموضوع ومنذ البداية، والتي تركز على القواعد المنهجية التي تضمن نجاح وتناسق البحث، والذي تم تبينه في هذا الفصل بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، الذي هو بمثابة حجر الزاوية في أي بحث علمي، وتضمنت الدراسة وتخللها شرح لاختيار الموضوع وأهداف البحث، وكذلك تحديد وصياغة الإشكالية التي يدور حولها موضوع البحث، ومن ثم بناء فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، وكذلك التطرق لأهم الدراسات السابقة التي اعتمد عليها وفي الأخير الإشارة إلى صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني : الولاء التنظيمي

تمهيد

1. الجماعة كفضاء للولاء التنظيمي
2. أنواع وأشكال الجماعات
3. حاجات الولاء إلى جماعة العمل
4. الولاء التنظيمي، الأهمية والماهية
5. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي
6. أشكال وأوجه الولاء التنظيمي
7. مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده
- 8 . الولاء في النظريات العامة للعلوم الاجتماعية
9. الولاء التنظيمي في سوسيولوجيا المنظمات
10. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
11. مراحل تنمية وتكوين الولاء التنظيمي
12. العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
13. آثار الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من طرف الدارسين في مختلف بلدان العالم سيما المتطورة منها، كما يعتبر من المواضيع التي نالت القسط الوفير من الدراسات في مختلف العلوم الإنسانية، وقد توصلت البحوث إلى معرفة مستويات ولاء العاملين لمنظماتهم وأهميته وأثره في أداءهم، وفي فعاليتها، والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي. أما الفائدة المتوخاة من هذه البحوث كون مصلحة المنظمات تقتضي الاحتفاظ بالعاملين بعد بذل المال والجهد والوقت لاختيارهم، وتدريبهم والسعي للحصول على ولائهم. وفي هذا الفصل سنقدم مفهوم الولاء التنظيمي وأسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي، ومراحل تطوره، ونماذج تفسير الولاء التنظيمي، كما سنعرض العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

1. الجماعة كفضاء للولاء التنظيمي:

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد - إنسان كائن اجتماعي بطبعه - لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتمائه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة، وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة، وتصبح المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أم رئيسية، وفي مختلف أوجه حياته وفي كل قطاعات المجتمع بجميع أنساقه، للأسرة، والمدرسة، والجامعة، والدوائر الحكومية، ومؤسسة الأعمال، والمستشفى، والنادي كلها منظمات ينتمي لها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات⁽¹⁾.

1.1. ماهية جماعات العمل :

إن المتمعن في تطور الفكر الإداري والمنظمات يجد أن الاهتمام بالقدرات والموارد الفنية للمنظمات بصورة عامة وللعاملين بصورة خاصة قد جعل جهود إدارة المنظمات تنصب في كيفية إدارة الاعتماد المتبادل للعناصر/العوامل المكونة للمنظمة⁽²⁾. خلق هذا الاهتمام تدريجياً مزيداً من التعقيد مما دفع المنظمات أن تركز علي العمل الجماعي و فرق العمل والتي تمثل الأساس للاعتماد المتبادل. حيث أن فرق العمل أصبحت -تدريجياً- تحل محل الانفرادية كوحدة أساسية لتنظيم العمل، إن جماعة العمل أو فرق العمل هي وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدواراً معينة و محددة تتفق و ظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس⁽³⁾.

(1) - خليل الشماخ، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 17

(2) - Paul S. Adler, **Work Organization: From Taylorism to Teamwork**. Draft for IRRRA's 50th, Anniversary Magazine, Version: Jan 21, 1997.

(3) - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2009، ص 98.

وهذا يعني أن الفرد بالمنظمة تنشأ بينه وبين العاملين الآخرين داخل الفريق مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تؤثر على سلوكه و أفعاله في العمل داخل الإطار التنظيمي، كما يؤثر في هذا الفريق

1.1.1. تعريف الجماعة :

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، و لهذا سنتطرق إلى بعض التعاريف.

يعرف دافيس Davis الجماعة بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها " و يشير هذا التعريف الى أهمية التفاعل الموجود بين الأفراد⁽¹⁾ أما كارش و كرتشفيلد Krech and Cruchfeld فيعرفان الجماعة: " بأنها شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقات سيكولوجية صريحة. بحيث يتأثر كل فرد بسلوك وخصائص الآخرين". ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الجماعة تتكون من فردين فما أكثر تربطهم علاقات مختلفة، بحيث كل فرد يتأثر بسلوكيات الأفراد الآخرين. ويعرفها كيرت ليفين K. Leuvin بأنها " التفاعل المتبادل بين الأشخاص الذين يتشابهون في الاتجاهات أو الأهداف أو الولاء وغير ذلك "، يتضح من هذا التعريف أن الأشخاص الذين تتشابه اتجاهاتهم و أهدافهم سيكونون بنسبة كبيرة جماعة واحدة. أما نيوكومب Newcomb فعرفها على " أنها شخصان أو أكثر يشتركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"⁽²⁾، و هذا ما يتفق مع التعريف السابق في تشابه الاتجاهات والأدوار.

ويعبر عنها علي السلمي بأنها : " عددا من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر خلال فترة من الزمن ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى". يوضح هذا التعريف أن الجماعة لا تتكون

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 157.

(2) - جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 12.

إلا من أكثر من شخصين يتصلون ببعضهم من خلال بعض الروابط التي تربطهم ببعض، و يضيف هذا التعريف أن هؤلاء الأفراد قد يرتبطون لمدة زمنية معينة⁽¹⁾. أما بالنسبة ل بيلز Bales فالجماعة هي " أي عدد من الأفراد يتفاعل بعضهم مع البعض وجها لوجه مرة واحدة، أو عدد من المرات يحدث تفاعل مباشر بين الأشخاص حيث يتلقى كل عضو بعض الانطباعات يدرك كل عضو الآخر إدراكا حسيا بدرجة ملائمة من التميز يستطيع معها إما في ذات الوقت او في المستقبل أن يستجيب لكل من الأفراد الآخرين باعتبارهم أفراد بذاتهم حتى ولو اقتصر الأمر على تذكر أن الشخص الآخر كان موجودا في الاجتماع "⁽²⁾ .

2.1. دور جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات :

يبرز دور وأهمية الجماعة في جانبيين أولهما متصل بالفرد وثانيهما خاص بالمنظمة، كما سيلي التطرق إليه في التالي:

1.2.1. دور الجماعة بالنسبة للفرد:

وتتبلور أهمية الجماعات بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي في الجماعة على النحو التالي :

- يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك وتتبلور آراؤه الشخصية.
- تتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي الذي ليس في الواقع سوى آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الفرد أو يرغب في الانتماء إليها.
- يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب عن طريق الجماعة⁽³⁾ .
- يتعلم الفرد الكثير عن نفسه وعن زملائه. فالجماعة معمل ممتاز لإمكانيات التعلم.
- يجد الفرد المتعة والرضا في عمله في الجماعة.

(1) - علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص195.

(2) - لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص ص 108-109.

(3) - جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص124.

- تنمي المهارات بدرجة كبيرة في الجماعة، فكل المهارات و فنون الاتصال الإنساني تنمو في تناسق مع بعضها البعض.
- ينمو التفكير والتعبير عن النفس والقدرة على حل المشكلات، لأن نشاط الجماعة نشاط حي يستثمر مثل هذا النمو.
- تكتسب الاتجاهات وتتغير وتنمو فلسفة الحياة و تعتدل وتكتسب القيم وتنمو المبادئ كنتائج للحياة مع الآخرين وعن طريق التفاعل الاجتماعي.
- يشعر الفرد بالاعتزاز وبالمشاركة في الجماعة والقيام بمسؤولية كمواطن صالح⁽¹⁾.

2.2.1. دور الجماعة بالنسبة للمنظمة⁽²⁾ :

- تسهم الجماعة في المنظمة بدور فعال ومن ذلك :
- * الإسهام في نمو وتقدم وتحسن المنظمة. وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.
- * لا يستطيع أفراد المنظمة العيش من غير الاشتراك الفعلي الفاعل في الجماعات.
- * جميع المؤسسات الاجتماعية إنما هي نتيجة لجهود الجماعة.
- * جميع أوجه النشاط تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي.
- * المنظمات والمعايير الاجتماعية والقيم الاجتماعية ما هي إلا نتاج للجماعات .
- * سعادة الفرد لا تحقق إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي الصحي داخل المنظمة وعن طريق الجماعة.
- * تعمل على مساعدة أفراد المنظمة على تحقيق المساعدة المتبادلة فيما بينهم.
- كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تتميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ، وهناك مهارات أخرى، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة المعايير الجماعة، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية⁽³⁾.
- ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل

(1) - عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة ، بطن الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر ، 2004، ص 196.

(2) - جابر عوض سيد حسن، الموجع السابق، ص 125.

(3) - أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص 455 - 458 .

الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة ، وتتراوح هذه الأشكال بين الايجابية والسلبية على أفعال الأفراد⁽¹⁾. لأجل هذا الدور الفعال الذي تؤديه الجماعة أعطاه علماء النفس الاجتماعي أهمية بالغة حتى أفردوا لها فرعاً علمياً أسموه ديناميكية الجماعة الذي يتمثل أساسه في البيئة العلائقية التي تتحقق بين أفراد الجماعة ، وهي بنية تقوم على التفاعل المتبادل المفضي إلى صناعة كل موحد Totalite ، حيث أن مشروع " ليفين " الذي أتم انجازه أتباعه مثل " لبيت " و " وايت " و " ليكرت " و " كارت فريت " و " زاندر " ، يرمي إلى دراسة ظواهر خاصة بالجماعة الصغيرة كالانسجام والتواصل والتدرج والسلطة.

3.1. أهمية جماعات العمل:

لقد توصل ليكرت إلى أهمية جماعة العمل في التأثير على الفاعلين، ذلك أو مشاعر الفاعل بالقوة و بالأهمية أو الضعف وعدم الرضا تتحدد نتيجة علاقاته بجماعة عمله، فهي مصدر تلك المشاعر الإيجابية أو السلبية، فالإنسان ينفق جزءاً كبيراً من وقته في علاقات مباشرة مع جماعته وعلى هذا فالفاعل يسلك الطريق الذي يتفق مع أهداف الجماعة حتى ولو تعارض ذلك مع التنظيم، لذلك يقترح ليكرت أن يتم تنظيم العمل على أساس جماعات عمل تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بقدرتها على النمو والتفاعل، وقد إتضح لدى ليكرت أن الفرد الذي يتميز بالولاء والانسجام مع جماعة عمله يتصف بما يلي:

- * يكون أكثر إستعداد لقبول أهداف و قرارات الجماعة.
- * يحاول التأثير على أهداف الجماعة لجعلها أكثر انسجاماً مع وأهدافه الشخصية.
- * أكثر تجاذباً و إتصالاً مع أعضاء الجماعة.
- * يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد و استحسان أعضاء الجماعة.
- وهو ما تجلّى في النظرية الحديثة التي تقوم على أساس أن وحدة التنظيم الأساسية هي جماعات العمل، كما أن جماعات العمل تؤثر على التنظيم ككل من خلال:
- أن التنظيم أن يحصل على النتائج القصوى لإنتاجية جماعات العمل إلا إذا تم ربط

(1) - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص : 196.

تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة⁽¹⁾.

- أن فعالية التنظيم تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل الخاصة به، و بالتالي فان أي جماعة تتحرف أو تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأكمله.
- إذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى في التنظيم فان شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما كانت على مستوى أدنى.

2. أنواع وأشكال الجماعات:

1.2. أنواع الجماعات :

تختلف نظرتنا للجماعات باختلاف أنواعها وليس الهدف هنا هو معرفة أنواع الجماعات وتصنيفها فقط ولكن الهدف هو معرفة أنواع العلاقات الديناميكية بين فاعلي الجماعات وتأثير الجماعة على سلوك الفاعل ودراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها ولا شك في أن توجيه العمل مع الجماعة يختلف باختلاف أنواعها كما يختلف طبقا لنوعية الفاعلين المكونين لها فلا يستوي العمل مع جماعات الذكور والإناث ومع الجماعات الرسمية وغير رسمية ومع الجماعات الثانوية والأولية ... الخ، وهناك عدة تصنيفات للجماعات تختلف باختلاف الأساس الذي يتم عليه التصنيف وأهدافها، وسنحاول إعطاء أنواع الجماعات على أساس عدد من التصنيفات و هي:

1.1.2. أنواع الجماعات من حيث طبيعة التفاعل وقوة تأثيرها:

1.1.1.2 جماعات أولية: ويقصد بها الجماعات التي تكون فيها العلاقات بين الأفراد قائمة على أساس العلاقة المباشرة.⁽²⁾ وهي الجماعات التي لها الأهمية الأولى في تكوين شخصية الإنسان وهذا النوع من الجماعات يتميز بما يلي:

(1) - حسان الجبلاني: **التنظيم والجماعات**، بط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص50-51.

(2) - عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص200.

أ./ طول البقاء: فالجماعة الأولية أطول بقاء أي أنها تلازم الإنسان فترة طويلة من الزمن وقد تلازمه طول حياته.

ب./ التفاعل الاجتماعي: يصطبغ بالصبغة العاطفية فيتأثر سلوك الفرد تأثيرا كبيرا بما يتوقعه من إستجابات باقي أفراد الجماعة.

ج./ قلة عدد أعضاء الجماعة الأولية : فيكون أفرادها في علاقة مباشرة وقوية وجها لوجه.⁽¹⁾

إذن فالجماعات الأولية هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه ،ويسود الولاء والانتماء والصدقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل جماعة الأسرة،الأقارب الأصدقاء... الخ.

2.1.1.2 الجماعات الثانوية: ويطلق هذا الإصطلاح على الجماعات التي يغلب عليها الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها مقارنة بالجماعات الأولية . ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثل أصدقاء العمل. النقابات ... الخ. وعادة لا يتواجد أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض طول الوقت وأيضا يكون الاتصال بصفة عرضية و سريعة.⁽²⁾ وتعتبر الجماعات الأولية هي أولى الجماعات التي تربط الفرد في حياته، لكن عندما يكبر يحدث تفاعل اجتماعي آخر بينه و بين أفراد آخرين خارج الأسرة .

ويرتبط بجماعات ثانوية تؤثر أيضا في سلوكه مثل جماعة العمل. الأصدقاء والنادي... الخ. ويمكن المقارنة بين الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية من خلال الجدول التالي⁽³⁾:

(1) - لوكنيا الهاشمي و جابر نصر الدين: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 72.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 171.

(3) - عبد الحميد عطية ، مرجع سابق، ص 203.

جدول رقم : 01 يبين أوجه الاختلاف بين الجماعات الثانوية و الجماعات الأولية.

الرقم	وجه المقارنة	الجماعة الاولى	الجماعة الثانوية
01	من حيث الحجم	صغير الحجم	كبيرة الحجم نسبيا
02	العمر الزمني	الاستمرار	العمر الزمي قصير نسبيا
03	التأثير المكاني	البعد المكاني صغير	البعد المكاني ممتد
04	طبيعة الأهداف	تتوحد مع أهدافها	قد تختلف أهدافها
05	نوع العلاقات	أولية وثيقة	اضعف توجد بها شلل عادة
06	نطاق العلاقة	يكون الفرد علاقات مع الجماعة ككل	العلاقة شخصية ومتخصصة
07	أسلوب الضبط الاجتماعي	مرتفع الولاء	منخفض الولاء

2.1.2. أنواع الجماعات من حيث طبيعة النظام :

1.2.1.2. الجماعات الرسمية :

يعد هذا النوع من الجماعات الصورة التي يعتمدها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المشكلة وفق التسلسل الهرمي الرئاسي. و التي تشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم المسؤول عنهم وعن أدائهم وكذلك ما يسمى بجماعة المهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة أو جماعة عمل يتم تشكيلها من قبل عدد من الوحدات للعمل على إنجاز هدف محدد.

ويمكن إعطاء أمثلة عن ذلك بتشكيل فريق بحثي في جامعة ما من عدد من الباحثين من عدد الدوائر أي الأقسام الأكاديمي حول موضوع معين إذ أن أفراد هذه الجماعة لا يتبعون دائرة أو وحدة معينة بل يكونون في دوائر عديدة.

2.2.1.2. الجماعات غير الرسمية :

تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل و لا تتحدد فيها وفقا لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء و التي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية، ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات. و بتنظيم رحلات. أو نشاطات اجتماعية خاصة بهم. و كذلك هناك جماعات الصداقة التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق في القيم و المشاعر بين أفرادها وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن و بالاعتراف بذاتهم و بالاحترام و بالانتماء و بالقوة و بالقدرة على الإنجاز من خلال العضوية في الجماعة.⁽¹⁾

3.1.2. الجماعات من حيث طبيعتها :

1.3.1.2. الجماعات الطبيعية أو التلقائية :

وهي الجماعات التي تتكون طبيعياً بسبب عوامل خارجية مثل الأسرة، وجماعة القرية ... الخ.⁽²⁾ أو هي الجماعات التي تكونت طبيعياً أي من نفسها دون أن تكون هناك أسباب خارجية تدفع إلى تكوينها، ومن أمثلة ذلك الأسرة وجماعة الأصدقاء. وتكونها بهذه الطريقة ما هو إلا ظاهرة طبيعية جداً بالنسبة للإنسان إذ ينظم الأفراد في هذه الجماعات انتظاماً طبيعياً لميل الفرد بطبيعته إلى التجمع و الشعور بالأمن في الجماعة لذلك ينتمي الفرد إلى جماعات يشترك فيها عدد من الأفراد تربطه و إياهم صفات متجانسة في الجنس أو اللغة أو الدين أو السن أو الموطن الأصلي أو المصلحة

(1) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن. 2003. ص 133.

(2) - لوكنيا الهاشمي و جابر نصر الدين، مرجع سابق، ص 75.

المشتركة، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات الجماعات السياسية، جماعة اللعب... الخ.

2.3.1.2. الجماعات المكونة :

تتكون هذه الجماعات تحت تأثير عوامل خارجية كوجود ضغوط أو شخصيات معينة تدعو إلى تكوينها إما رغم إرادة أعضاء الجماعة وإما بطرق مباشرة⁽¹⁾. ويختار فيها الأعضاء طبقا لمواصفات وشروط تتنوع و تتعدد حسب أهداف الجماعة المراد تكوينها مثل جماعة المعسكر، الجماعات التجريبية التي تتكون بهدف إجراء التجارب و الجماعات التي تتكون في المؤسسات و الأندية الاجتماعية .

وهناك من يصنفها بعدة أشكال من أشهرها التصنيف الذي يقسمها من حيث أساليب توجيهها :

* **الجماعة الموجهة:** وهي التي يتم تولية قيادة الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها، والقائد يمارس كافة السلطة بصورة عامة.

* **الجماعة غير الموجهة:** وهي التي تسير نفسها بنفسها وحتى إذا وجد موجه لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على أحد.⁽²⁾

كما يشير سعيد سلطان في كتابه - السلوك الإنساني في المنظمات - إلى تصنيف جماعات العمل حسب الرسمية⁽³⁾ .

* **الجماعات الرسمية:** وهي تلك التي تأخذ شرعيتها من التنظيم ، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة .

* **الجماعات غير الرسمية :** وهي تلك التي تتكون بشكل تلقائي ولا ترتبط في أدائها بالضرورة بتحقيق أهداف المنظمة .

(1) - عبد الحميد عطية ، مرجع سابق، ص 210.

(2) - محمد أديوان ، المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، إفريقيا الشرق ، المغرب ، 2001 ، ص 69.

(3) - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 282.

3. حاجات الولاء إلى جماعة العمل :

الانتماء هو دوافع داخلية لدى الفرد تولدها الحاجة للانضمام لوسط اجتماعي أو الجماعة بغية الحصول على الأمن والطمأنينة والاهتمام وتحقيق الذات ، بينما الولاء هو إحساس يتكون بعد الانتماء يجعل من الفرد يشعر بالارتباط القوي وبالحب الشديد مما يدفعه إلى التضحية و التنازل و العمل باخلاص وتقاني بالإضافة إلى العطاء اللامحدود دون مقابل .

1.3. الحاجات الذاتية :

وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بدوافع ورغبات شخصية لتلبية احتياجاته وعلاقات الأفراد هنا قد تكون شخصية جدا حيث ينتمي الأعضاء إلى هذه الجماعات دون إدراك تام للدوافع الحقيقية التي تدفعهم للولاء لها. كما قد تكون الدوافع متوازية مع أهداف مزعومة وخصوصا بين الكبار ومن أمثلة جماعات الدوافع الذاتية الجمعيات التعاونية .

2.3. الحاجات الاجتماعية :

وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد لحاجات ورغبات اجتماعية بمعنى الداعي الذي يدعو الأعضاء للولاء لها هو اتحادهم حول هدف أو مجموعة من الأغراض الاجتماعية أعدوا أو حضروا أنفسهم لتحقيقها أي أنهم يشتركون مع غيرهم بقصد المساهمة معهم في الخدمة العامة أي العمل، ومن أمثلة على هذه الجمعيات الخيرية.

ويلاحظ من هذا ما يلي⁽¹⁾:

- أن الإنسان يحتاج الى كل من النوعين أي إلى جماعات ذات دوافع ذاتية وجماعات الدوافع الاجتماعية .

(1) - لو كيا الهاشمي و جابر نصر الدين ، مرجع سابق. ص ص 74 - 75.

- الجماعة الواحدة قد تكون جماعة ذات دوافع ذاتية بالنسبة لفرد ما بينما قد تكون جماعة ذات دوافع اجتماعية بالنسبة لفرد آخر. وقد تكون بالنسبة لفرد في وقت معين جماعة ذات دوافع ذاتية وفي وقت آخر جماعة ذات دوافع اجتماعية.
- الجماعة ذاتها قد تتطور من جماعة تكونت لأغراض ذاتية إلى أن تصبح جماعة دوافع إجتماعية .

3.3. الحاجات الإجبارية : وهي التي ينتمي إليها الفرد دون أن يكون له دخل في تقرير الإنتماء ويصبح مضطرا أو محبرا ولا مفر له من أن ينتمي إلى هذه الجماعات سويا أحب أو لم يحب ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات جماعة الأسرة. حيث أن الفرد لا يستطيع تقرير الانسحاب منها ولا يكون ذلك رهن مشيئته .

3.4. الحاجات الاختيارية: وهي التي ينتمي إليها الفرد بمحض إرادته واختياره ويكون بقاءه فيها و انسحابه منها رهن رغبته . ومن أمثلة هذا النوع جماعات اللعب. جماعة الأصدقاء. الجمعيات التعاونية . حيث أن الفرد يتحكم في إنتمائه وإنسحابه منها وله كامل الحرية في ذلك.

من خلال ما سبق يستطيع الأفراد التفاعل والاتصال أن يتعاملوا ويتأقلموا مع بعضهم البعض ،وينشأ فيما بينهم شعور الولاء للجماعة. وبما أن المنظمة عبارة عن فرق وجماعات عمل فإنها تلبي حاجات الولاء للأفراد خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى، مما ينشأ إختلافا و تباينا بين أصناف المنظمات ،وعلى هذا يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الحاجات :

*** الحاجات الذاتية :** تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الولاء قواعد لتكوين المنظمات ونذكر منها :

- تحقيق أهداف ذاتية
- إشباع حاجات مادية أو معنوية.

* الحاجات الاجتماعية للولاء⁽¹⁾: تنشأ بعض المنظمات من الحاجات الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها تقديمه خدمة للمجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

نجد أن سايمون في " نظرية القرار " يرى أن الأفراد يختارون أو ينتسبون إلى المنظمات بإتخاذ قرارات يتخذونها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين الفوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار من بين بدائل أخرى. و يرى كذلك أن التوافق يكون بين الحوافز والخدمات الفردية ، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم يقوم على عقد مؤسس يحصل بمقتضاه على الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية مقابل ما يقدمه من جهود و أتعاب ، ويتم استمراره على قدر توافق و توازن هذه الحوافز مع قيمة الجهد الذي يبذله في الخدمات التي يقدمها ، ومن الملاحظ أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي، ومعنى ذلك فإن الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار ولائه للمنظمة ، وهذا الأخير هو إجراء مستمر في حد ذاته، فمنذ الالتحاق الفرد بالمنظمة إلى استمراره و البقاء كلها محطات لا تنتهي في سيرورة الولاء إلى غاية قرار توقفه.⁽²⁾

4. أهمية الولاء التنظيمي و ماهيته:

1.4. أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت انتباه الباحثين في مجال الادارة والسلوك الإداري، إلا أن مفهوم الولاء التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء التنظيمي، أو النماذج والنظريات التي تفسره، وبخصوص مفهوم الولاء التنظيمي، يعتبر مفهوم قديما في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات

(1) - خليل الشماخ، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 22.

(2) - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1986 ، ص 182.

اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء⁽¹⁾.

يرجع الاهتمام في تحليلات الولاء التنظيمي إلى الحقيقة التي تنص أن الولاء عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء مرتفعاً كان مستوى الأداء مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل الدوران أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في ما يأتي⁽²⁾:

* يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

* إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

* إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل فكر و عقل إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحّة و سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في ذلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة ولاءه بأهدافها وقيمها.

* إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارية إنتاجها.

تبرز أهمية الولاء التنظيمي إلى دوره في تحسين مستويات الأداء، بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين باعتبارها جزء رئيس من أهداف العاملين، مما يعبر عن التجانس بين أهداف العاملين وأهداف المنظمات.

وأهم العوامل التي تدعم أهمية الولاء التنظيمي⁽³⁾:

(1) - هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 32.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 184.

(3) - حمادات محمد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد، 2006، ص 66-67.

- * ارتباطه بسلوكيات العاملين ونشاطاتهم مثل : التحول الوظيفي، والغياب، والكفاءة، والفاعلية.
- * ارتباطه باتجاهات العاملين وما ينتج عنها من سلوكيات نحو الرضا الوظيفي، والمشاركة، والتوتر الوظيفي.
- * ارتباطه بسمات وأدوار العاملين التي تتضمن المسؤولية، والاستقلالية، ونوع الوظيفة، وصراع الأدوار، والغموض.
- * ارتباطه بالعوامل الشخصية كالعمر، والجنس، والحاجة للإنجاز.
- ويضيف مدحت أبو النصر⁽¹⁾:
- * ضمان استمرار الرأسمال البشري المؤهل وذات الخبرات بالمنظمة .
- * نمو السلوك الإبداعي لدى العاملين في ضوء حرصهم على تحقيق أهداف المنظمات.
- * دفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد في إنجاز أعمال ومهام المنظمة.
- * زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.
- * المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- * ترشيد استهلاك الموارد والمحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج.
- * تخفيف العبء عن الرؤساء في توجيه المرؤوسين.
- * تقبل التغيير وعدم مقاومته طالما يصب في مصلحة المنظمة ويحقق مصالحهم .
- * ما يترتب عليه من ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض صراعات وضغوط العمل وحسن إدارتها، ومن ثم ارتفاع مستويات الأداء⁽²⁾.

(1) - أبو النصر مدحت محمد، تنمية مهارات - بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة- القاهرة ، إيتراك، 2005، ص ص 49-50.

(2)- الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان، دارالحامد، 2007، ص 20.

ويرى الباحث يجب على المنظمات أن تسعى لتنمية الولاء التنظيمي كوسيلة تدفع العاملين على بذل ما في وسعهم لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها في إطار الأهداف الخاصة لكل منهم، فالعاملين الذين يتمتعون بولاء مرتفع يسعون لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بغض النظر عن المردود المالي.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى الأفراد والتعاون وحسن المبادرة فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة والاستعداد في الاستمرار في المنظمة والذي يترتب عليه قلة الدوران في العمل.⁽¹⁾

2.4. الولاء التنظيمي، المفهوم والماهية:

إذا نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي نلاحظ قلتها إن لم تكن نادرة، حيث أن تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، وخصوصا بعد ما أصبحت أغلب المنظمات تقف أمام حقيقة مفادها بأن عملية تجنيد وتعيين الكفاءات لا يعتبر شرطا كافيا للحفاظ على موقعها التنافسي، بل تعتبر القدرة على الاحتفاظ بتلك الكفاءات من خلال برامج التشغيل الفعالة هو الشرط الأكثر أهمية لضمان النجاح المؤسسي، ونتيجة لذلك فقد شرعت العديد من المنظمات إلى تأمين والاحتفاظ بما يكفي من الرأس المال البشري والفكري لكي تكون قادرة على الصمود في ميدان المنافسة المحلية والعالمية، على هذا النحو تحتاج تلك

(1) - سالم رشاد عزيمة و آخرون، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، 2007، بتصرف.

المنظمات إلى توسيع منظورها عند محاولتها ضبط استراتيجيات الموارد البشرية وفق أسس معايير زيادة الولاء التنظيمي.⁽¹⁾

واعتماداً على ما سبق فقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل : الغياب والدوران الوظيفي والأداء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث التنظيمية.

1.2.4. الولاء والولاء التنظيمي:

1.1.2.4. الولاء لغة :

هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقرأها حمزة وحده بكسر الواو قال أبو علي: الفتح أجود هذا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب و عندما نقول إن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب تجاه الغير⁽²⁾، كما يقصد بالولاء في اللغة: العهد، والالتزام، والقرب، والنصرة⁽³⁾.

و قد جاء على لسان العرب، في أن الولاء من الموالاة ، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلاق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة ، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصر⁽⁴⁾.

(2) – Janet Lenaghan, **Job Satisfaction and Employee Loyalty in a Global**

Corporation: People Strategy at PricewaterhouseCoopers, REGIONAL LABOR REVIEW, Fall 2007, p.1.

(2) – جواد، شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 273.

(3) – المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، مركز أحمد ياسين، 1996، ص 15.

(4) – أحمد سويس، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الأغواط - ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة زيان عاشور

و في اللغة أيضا أن: أولى اسم تفضيل من الولي و هو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي و يقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك و أقربهم إليك منزلة⁽¹⁾.

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير أي أحبب من أحبه و أنصر من نصره، و هذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة الأتية قال تعالى: «يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منهم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين»⁽²⁾ وقال تعالى: «إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم راكعون ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون»⁽³⁾، وقال تعالى: «يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء»⁽⁴⁾.

ويشير مدحت أبو النصر بأن مفهوم الولاء لغويا هو الإخلاص والوفاء والاندماج والارتباط والنصرة ويمكن تعريف الولاء كما يلي⁽⁵⁾:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- 2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- 4- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
- 5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

تعرف الموسوعة البريطانية (Encyclopedia Britannica، 1998) الولاء⁽⁶⁾ " إن الولاء كمفهوم عام، يدل على تقاني الفرد أو شعوراً بالارتباط الناجم عن شعوره بالإخلاص والوفاء الذاتي كواجب طوعي بشيء معين، قد يكون شخصاً آخر أو مجموعة

الجلفة، 2018، ص 123.

(1) - معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص 457.

(2) - سورة المائدة، الآية 51.

(3) - سورة المائدة، الآية 55.

(4) - سورة الممتحنة، الآية 1.

(5) - مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 38-39.

(6) - Encyclopedia Britannica, **The Definition of Loyalty**, 1998, available at: <http://www.web2010.com.marceric/archive/arc3.htm>.

أعضاء، أو فرداً مثالياً أو واجباً أو قضية. وهو يعبر عن نفسه في التفكير والعمل معا والذي يسعى جاهداً لتقصص الهوية الاتجاهية و إلى تحديد مصالح لذلك المشروع أو تلك الجماعة أو ذلك الشخص".

2.4.2.1. الولاء التنظيمي: يعبر الولاء التنظيمي بحسب (Solomon،1992)

على أنه الرغبة و الاستعداد للبقاء في المنظمة ويرى سولومون أن الولاء التنظيمي يتحقق لدى الموظفين من خلال التعامل معهم بوصفهم شركاء و أعضاء لا مجرد أفراد و إتاحة الفرص لتطويرهم المهني وفتح المزايا المادية والمعنوية أمامهم⁽¹⁾، في حين يعرفه (The Loyalty Research Center، 1990) على أنه الالتزام بنجاح المنظمة والاعتقاد بشكل مطلق بأن العمل في هذه المنظمة هو الخيار الأفضل، فالأفراد الموالين لا يخططون فقط للبقاء في المنظمة وحسب، إنما لا يبحثون عن أي فرص عمل أخرى كما أنهم لا يستجيبون لأي عرض عمل من أي منظمة أخرى مهما بلغت أهميته⁽²⁾.

فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله وبشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف. ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي بورتير و سميث (1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي و وصفاه بأنه: « توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة».

و قد عرفه ماودي بأنه: « حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ».

و عرفه بوكانن بأنه: « انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمهم بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية »⁽³⁾.

(1) - Charlene Marmer Solomon, **The loyalty factor**, Personnel Journal, (1992, Sept.), pp. 52-62.

(2) - **The Loyalty Research Center**: 317-465-1990, www.loyaltyresearch.com, pp 1-5.

(3) - المعاني أيمن، المرجع السابق، ص 17.

وكما عرفت "ماري شيلدون" الولاء التنظيمي بأنه: « اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي عمل، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تنترب عليه. »

ولهذا فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من "شيلدون" و"تشاتمان" إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد.⁽¹⁾

ويرى بوكانن مفهوم الولاء التنظيمي على أنه توجه يتكوّن من ثلاثة جوانب هي:

- إحساس بالانتماء من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمتها.
- الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة.
- الاخلاص والذي يتجسد بالرغبة الأكيدة في استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة.

كما يعرف أيضا الولاء للمنظمة « بأنه مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و استعدادة لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها .»⁽²⁾

بالإضافة إلى ذلك يعرف « الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد في تحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة، فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد. لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.⁽³⁾

(1) - عبد الرحمن محمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، 1998، ص18.

(2) - رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 276.

(3) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 315.

و يرى الأحمدى⁽¹⁾ (2004) بأنه ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها ؛ بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء، التقاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية ، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية ؛ ويرجع ذلك إلى أن الولاء يتميز بمظهرين: أولاً ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للمنظمة التعليمية. وثانياً استمرارية النظام والمحافظة عليه داخل المنظمة.

فقد عرفا كل من العزاوي و جواد (2010) الولاء التنظيمي بأنه: "حالة استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم."⁽²⁾

فالولاء هو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه شيء معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها⁽³⁾ .

5. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي :

ويمكن تتبع جذور ونشأة مفهوم الولاء التنظيمي، والكيفية التي استلزم قيامه على الصورة التي ميزت نموه واختلاف مجال دراسته والتي أدت به لاهتمام الباحثين حيث أول من طرح مفهوم الولاء هو ابن خلدون، المعرّف باعتباره تقاطعاً أو تمازجاً بين عنصرين مختلفين وغير مرتبطين،العنصر الأول هو "الانتماء" والذي يقابله مفهوم النسب لدى ابن خلدون، والعنصر الثاني هو "الهيبة" وفقاً لآدم سميث و لذلك فإنّ العصبية أي الولاء عند ابن خلدون لا تنشأ من رابط الدّم فقط، وإنما تنشأ إضافة إلى ذلك من روابط

(1) - الأحمدى طلال، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24 ، العدد الأول، 2004، ص: 40-1.

(2) - العزاوي نجم، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 426.

(3) - شهاب إبراهيم بدر، معجم المصطلحات الإدارية العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 50.

أخرى كالمرافقة والتعايش اليومي. وأمّا النسب فيُفهم ضمن التراث الخلدوني باعتباره المعاشرة اليومية الاجتماعية مع الناس القريبين منّا، وقد ربط فكرة نفي صفة رابط الدّم عن العصبية بالطبيعة العابرة للتاريخ للدولة.

بينما عنصر "الهيبة" الذي أبداه **سميث** - رواد نظرية العقد الاجتماعي سواء أكانوا تقليديين مثل **جون لوك** أم الجدد مثل **جيمس بوكانان** و**جون رولز** - أنّ الدولة نادر؛ أي أنها لا تختلف عن أية جمعية يتم تأسيسها لتحسين رفاهية أعضائها، أو ما يسميه الاقتصاديون البراغماتية "المنفعة" وهنا يدرك آدم سميث أهمية "مبدأ المنفعة"، لكنه يرى أنّ مفهوم الدولة كنادر ناقص. حيث يرى **آدم سميث** بأنّ الدولة تقوم، إضافة إلى "مبدأ المنفعة"، على ما يسميه "مبدأ السلطة". والذي يبين فيه سميث أنّ مفهوم السلطة لا يقابله الإكراه أو القوة، بل "مشاعر الإعجاب التي يعبر عنها الناس تجاه الآخرين الناجحين." والذي يؤسس للهوية إلى أن يصير ولاء للسلطة أي الدولة، وهذا ما يتقاطع إلى حدّ كبير مع مفهوم "العصبية" عند ابن خلدون.⁽¹⁾

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسة الإتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك منذ أمد بعيد. فقد وجد موضوع الولاء الاجتماعي جذوره في كتابات **إميل دوركايم** **Emil Durkheim** وذلك في كتابه تقسيم العمل الاجتماعي حيث درس المنظمات المتحدة ، وكان تركيزه الأساسي في دراستها ينصب على معرفة مصادر التأثير المعنوي والسلطة وذلك من خلال تحول المجتمعات من أشكال آلية ميكانيكية إلى أشكال عضوية متصفة بالتضامن والتماسك. لقد كان **دوركايم** يعتبر المنظمة كالأسرة حيث يفترض أن يسود الوئام والولاء بين أفرادها بعضهم البعض. غير أنه أكد على أن العلاقة داخل المنظمات قد تكون موضع خلاف وذلك عائد إلى طبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، إلا أن هذا الخلاف في اعتقاده يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي تسهل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة، بعد **دوركايم** ظهر العديد من المنظرين الذين كتبوا فيما

(1) - إلياس خليل، مفهوم العصبية عند ابن خلدون في ضوء نقد آدم سميث لنظرية العقد الاجتماعي، محاضرة، سيمينار المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 16 أكتوبر 2019.

يتعلق بأنواع البناء التنظيمي وأثرها على اتجاهات الأفراد والمتضمنة ولاءهم التنظيمي والإغتراب الوظيفي والروح المعنوية و الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

لقد كانت نتائج هذا التنظير وبخاصة تلك النابعة من علم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي تدور حول ما يسمى بالمنظمات الرسمية البيروقراطية، هذه المنظمات تتصف غالبا بالروتين في أداء العمل والقصور في الإهتمام بالجوانب الإنسانية فضلا عن التركيز على قضايا السلطة والمركزية والتدرج الهرمي وإضفاء الصبغة الرسمية على التعامل بين الأفراد في إنجاز المهام.

فلقد اعتبر ماكس ويبر Max Weber 1947 ظهور المنظمات البيروقراطية كدليل على تفضيل أسلوب العقلنة وتركيزه في أيدي النخبة والصفوة في داخل المنظمات، لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسير في خط متصل حيث تبدأ بالأسلوب الأوتوقراطي الذي من خلاله يعامل الموظفون كآلات إلى الأسلوب التعاوني حيث يشجع الموظفون إلى النظر إلى أنفسهم على أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها وبالتالي فإنهم يسعون إلى التوحد مع أهداف المنظمة. غير أن ويبر (1974 Weber،) أكد بأن أسلوب الإكراه أو التعسف في معاملة الموظفين ليس بالأسلوب الحيوي، لذا فهو يعتبر البيروقراطية أي النموذج المثالي من خلال القواعد التي تطرحها تمثل الحل الفعال لمشكلة الضبط الوظيفي، والإكراه كوسيلة للتحكم في الموظفين حيث أن البيروقراطية في اعتقاده تميل إلى فرض سلطتها على الموظفين من خلال شرعية الأنظمة والإجراءات التي تتبعها إلى جانب التركيز العقلاني للسلطة والمكافأة في فئة محدودة، وتحدد بصدق علاقة التقارب بين الموظف والمنظمة، وكذلك فإن العقلانية في المنظمات البيروقراطية والتي تنفذ من خلال استخدام الإجراءات الرسمية تساعد على ظهور الولاء التنظيمي كسمة من سماتها واستراتيجية من استراتيجية التحكم في الموظفين داخل هذه المنظمات⁽²⁾.

(1) - عبد الرحمن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص ص 31-32.

(2) - عبد الرحمن أحمد الهيجان، مرجع نفسه، ص ص 32-33.

شهد هذا الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي تحولاً كبيراً منذ بداية الستينات سواء أكان ذلك من حيث عدد المنظرين أو الدراسات التي حاولت البحث في تفسير هذه الظاهرة سواء ما يتعلق بأسبابها إيتزيوني 1961 Etzioni و أنجل و بيرري 1988 Perry Angle & أو نتائجها كانتر 1968 Kanter، أي موضوعها مورو 1983 Morrow أو مزيج من كل هذه الاهتمامات ماودي و بورتير و ستيترز Mowday and Porter and Steers, 1982 .

6. أشكال و أوجه الولاء التنظيمي :

يعتبر شكل أو نوع الولاء وحدة خارجية عن الفرد قد تكون مفهوماً أو سلوكاً أو نتيجة لنشاط، كما تعتبر بمثابة هدف أو موضوع اهتمام الفرد الذي يقوم من خلالها بتقييم السلوك الناتج عن ولاءه.

إن الولاء يختلف من حيث الشكل، فقد تكون نحو المنظمة، أو المشرف أو المهنة أو النقابة أو الزبائن أو الحياة المهنية، وقد تتعدد الوجهات عند نفس الشخص، ونظراً لتعدد أوجه الولاء فسيتم الاختصار على بعضها:

1.6. الولاء (الذاتي) الشخصي : وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة ولثقافته التي ينتمي إليه، ويندرج تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية)، و الولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية)، الولاء النقابي.

2.6. الولاء للمنظمة : وهو عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها ويظهر ذلك من خلال وفائه لها وشعوره بالواجب نحوها.

3.6. الولاء للجماعة: ويعبر عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل، وفي هذا الإطار يقول تيفنت: إن مسألة الولاء تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة، ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة فولاء الفرد لجماعة العمل يجعله يتعرف على نفسه من خلال هذه الجماعة التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء.

4.6. الولاء للمشرف: ويعرف بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتبرة لخدمته، فعادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنهم يجسدون قيم المنظمة وأهدافها، مما

يجعل العمال يدرون أنّ المشرفة هو امتداد للمنظمة، وبالتالي فإنّه يعوّض الفرد ولاءه التنظيمي الذي أصبح صعبا بولاءه بالمشرف، على اعتبار أنّ هذا الأخير ينوب عن ذاك "الولاء للمنظمة".

5.6. الولاء للعمل: ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبّه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها، ومادام العمل مفهوم مركب يتضمن المهام بشتى أنواعها والأدوات والأماكن والظروف الفيزيائية "الإضاءة، التهوية، الحالة العلائقية" والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين" وغيرها فإنّ الولاء بالعمل يحتوي على العديد من الولاءات الفرعية التي قد نوها في مجال العمل.⁽¹⁾

6.6. الولاء للمهنة: يعتبر أكثر تحديدا من الولاء بالعمل، فهو عبارة عن قبول لأهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها.

7.6. الولاء الوطني : وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد. ويزداد الولاء الوطني كلما كان الفرد مخلصا لهذا الوطن وكان مواطنا صالحا يخدم الوطن ويضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

8.6. الولاء الديني : وهو ولاء الفرد الدين الذي يعتنقه ويؤمن به. ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

9.6. الولاء للعملاء : وهو ولاءك لزيائن وعملاء المنظمة التي يعمل بها، هؤلاء الزبائن الذين تقدم لهم السلع والخدمات.⁽²⁾

7. مداخل دراسة الولاء التنظيمي و أبعاده :

استحوذ مفهوم الولاء التنظيمي على مجال واسع من الاهتمامات سواء في شكله الكلي أو في أبعاده ومكوناته وغالبا ما ينظر على أنه بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، وعلى اثر هذا تعددت مداخل دراسته، مؤكدة في مجملها على أهمية تحديد ودراسة مجمل أبعاده.

(1) - مراد نعومي: علاقة القيم واتساقها بالولاء التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص167.

(2) - مدحت محمد أبو نصر، المرجع السابق، ص40-41.

1.7. مدخل دراسة الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير وإتفاق بين الباحثين عن أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وبأنه كذلك شعور داخلي ينتج عنه أفعال وسلوكيات ظاهرة تدفع بالفرد إلى مساندة أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، لذا برزت أهمية دراسته وتحديدده وفق مناهج ومن أجل تحقيق هذا تعددت مداخل دراسته، وفيما يلي سيتم التطرق إليها .

1.1.7. المدخل الموقفي (أو الإتجاهي):

ينظر علماء ومفكري هذا المدخل إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباط قوية للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم. من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

يعد الولاء التنظيمي من هذا المنطلق هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء إليها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها لذا فإنه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها : الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة المسؤولية إضافة إلى ثقافة المنظمة وسن الفرد، والخبرة، والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء العامل لمنظمته، ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها، وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، وكذلك عدم رغبته

في ترك العمل ،وهذا يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها ،والوصول إلى أهدافها وغاياتها⁽¹⁾.

2.1.7. المدخل السلوكي:

يرى مفكري المدخل السلوكي بأن العوامل الاجتماعية النفسية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى من حيث القبول اجتماعياً حدود ما تتوقعه المنظمة من سلوك أفرادها العاملين في داخلها كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها، نتيجة لسلوكهم السابق، فالجهد و الوقت اللذان قضوهما داخل المنظمة يجعلانهم يتمسكون بها وبعصويتها ،وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي، من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب والصحيح للالتحاق بالمنظمة ،بحيث يتم هذا الأمر بعدة طرق ،فمثلاً الموظف الذي لديه القدرة على زيادة القيمة الحقيقية للاستثمارات العائدة عليه من المنظمة التي يعمل فيها، يستطيع إقناع نفسه بأن قرار التحاقه بها كان صحيحاً .ومن هذا المنطلق نجد أن الرؤية السلوكية للولاء التنظيمي تنص على أن هناك ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي ،وهي كالآتي⁽²⁾:

- 1- البعد العاطفي للولاء التنظيمي أي " الولاء العاطفي " و يقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة، و المساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها، فيقال الشخص الذي يعمل في الجامعة، الذي يعمل في مؤسسة كذا.
- 2- البعد الاستمراري للولاء التنظيمي أي " الولاء الاستمراري " و وهو ارتباط يعتمد على مدى إدراك الموظف لحسابات الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة.
- 3- البعد للولاء التنظيمي أي " الولاء المعياري " ويشير إلى شعور الموظف بالولاء بالبقاء في المنظمة.

(1) - Liou.Kuo-Tsai , Ronald Nyhan : **Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment**, Public Administration Quarterly,1994, vol 18, Issue 1,p99.

(2) - Stewart Jim , Goldarick M : **Human Resource Development,Perspectives, strategies and practice**, London, Pitman Publishing 1996,p20.

وعلى الرغم من تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن بعضها يؤثر في بعض إضافة إلى وجود رابطة مشتركة بينهما، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالموظفون الذين لديهم ولاء عاطفي يبقون رغبة منهم في ذلك، و ربما من المتوقع أن يحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء مجتمعة.

3.1.7. المدخل التبادلي:

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على حوافز ومزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد، كان ولاؤه أكثر لتلك المنظمة، ويتضح من هذا المدخل أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد و ما يخسره في مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة كما أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد يزيد بزيادة المكافآت، و بنقص بزيادة التكلفة في العمل. ولقد عرف أنصار الإتجاه التبادلي الولاء التنظيمي بتعريفات مختلفة، من أبرزها تعريف هيربنيك و الوتو اللذان عرفا الولاء بأنه اتجاه الفرد نحو تحقيق الفائدة أو المنفعة المدركة من خلال المشاركة في المنظمة، وقد عرفاه مرة أخرى، بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل علاقات عمل أكبر.

أما ماودي و بورتير و ستيرز فقد عرفوه بأنه: " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين للمنظمة هم الذين يرغبون بالعبء والتضحية بأنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز "، كما عرف ستيفن وزملاؤه الولاء التنظيمي من خلال المدخل التبادلي بأنه: " عبارة عن محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والعضو، مع التركيز علي رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساسي ورئيسي لتراكم إيجابيات وسلبيات الالتحاق بالمنظمة و مردودها التبادلي في العملية ككل⁽¹⁾ .

(1) - راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 20.

وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو حصيلة لعلاقة التبادل بين الأداء و المنافع، التي تحدث بين المنظمة و العاملين فيها، كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل و المقايضة، و كذلك ظاهرة تراكمية، وهو مرتبط بشكل أو بآخر بالاستثمارات السابقة ،سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب، فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها ،وبهذا يمكن أن يعد الولاء قائما على اعتبارات منفعية، كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه.

4.1.7. المدخل الثقافي الثقافة التنظيمية:

ومن أحدث المدارس في دراسة المنظمات مدرسة الثقافة التنظيمية التي قدمت إطارا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد.

كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن إتحاد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، وهذا الولاء المستقي والنابع من الإحساس الذاتي للفرد يحد من المظاهر السلبية في المنظمة مثل: الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، ولجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات الترك المنظمة⁽¹⁾.

(1) - محمد صانع القحطاني، أثر بيئة العمل الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص ص 20 - 21.

2.7. أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف الصور لولاء الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم يبرز التراث الأكاديمي إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد. فهناك من يرى أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1.2.7. الأمان الأمن الوظيفي: ونقصد به شعور الفرد بالأمن والاستقرار.

2.2.7. المشاركة : أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك بما يعزز من دورهم في المنظمة ويقوي شعورهم بالانتماء .

3.2.7. التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

4.2.7. الرضا : أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز للانتماء إليها .

5.2.7. تحمل المسؤولية : إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مهامه والولاء بمسؤولياته.

6.2.7. التقدير والاحترام : ونقصد به تقدير مجهودات الأفراد في المنظمة وبناء نظرة إيجابية بناءة حولهم .

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال التنظيم الإداري في الآونة الأخيرة، فقد أدت دراسة هذا المفهوم إلى ظهور أبعاد كثيرة ومتنوعة، إذ تعددت الدراسات وتعددت معها طرق قياس الولاء التنظيمي، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في حصر هذه الأبعاد وتحديدها، ويرى ريتشرز Reichers 1985 أن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي يعود إلى تعدد العوامل والمتغيرات التنظيمية، وهذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء والمستفيدين، الإدارة العليا والمواطنين عموماً، ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات

(1) - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008، ص 281.

الأفراد تجاه أهداف وقيم المنظمة، مما أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

وميزت كانتور Kantor, 1986 أيضا ما بين ثلاثة محاور وأبعاد للولاء التنظيمي يركز عليها وهي: محور الولاء المستمر، محور الولاء التلاحمي، محور الولاء المعياري⁽²⁾.
أ. الولاء المستمر : ويقصد به تكريس الفرد لحياته من أجل بقاء واستمرار حياة الجماعة، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

ب. الولاء التلاحمي : وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تؤلف وتشكل علاقات الجماعة، ويتم ذلك من خلال نكران الفرد المعلن للعلاقات والارتباطات الاجتماعية السابقة، والتشاركية المتمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم الجماعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

ج. الولاء المعياري : وهو الارتباط بمبادئ ومعايير الجماعة من خلال تخلي وتنازل الفرد من مبادئه السابقة، وتركه لحقه في اتخاذ القرارات والرضوخ الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

أما سلانيك Slanick فقد حدد بعدين للولاء التنظيمي وهما⁽³⁾ :

أ. الولاء الاتجاهي : يقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها.
أي يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.

(1) - محمد العتيبي، عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 07، مسقط، 1997، ص 13-67.

(2) - الردايدة صالح حسن، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، 1988، ص 08-09.

(3) - الخشالي شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 01، 2003، ص 124-158.

ب. الولاء السلوكي : وهو الحالة التي يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أن الجهد والوقت الذي قضاها الفرد في المنظمة يجعله يتمسك في البقاء فيها.

8 . الولاء في النظريات العامة للعلوم الاجتماعية:

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطيه في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والأداء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث التنظيمية، و من خلال ذلك سوف نستعرض في الآتي أهم النظريات الاجتماعية العامة التي درست و تناولت الولاء.

1.8. نظرية التنافر المعرفي لليون فستنجر :

ومن أهم رواد و أصحاب نظرية التنافر المعرفي التي درست الولاء بمثابة اتجاه " ليون فستنجر " حيث تناولت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم، أو تغيير الاتجاه حيث أكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.و الذي من خلاله يؤكد فيه **فستنجر** على أهمية الولاء و ذلك في نظريته المقارنة الاجتماعية في عملية الاختيار والاتجاه، التي تعود على الذات الإنسانية و ما له من تأثير في عملية الاتحاد، التكيف وتماسك الجماعة.⁽¹⁾

2.8. نظرية التحليل النفسي :⁽²⁾

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "**سيجموند فرويد**" الولاء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها، ولئن ارتبط نمو الطقوسية عند القوميين بنضالهم من أجل الإمساك بمفاصل السلطة والثقافة، وليقينهم في الحاجة إلى الانتظام تحت مشيئة ورغبة القيادة في البوتقة العقائدية، فإن النظام السياسي عند تشكيله أجاز التعبير عن ذلك في أجهزة الدولة والإعلام. إن النظام في شكله الاتي هو تجسيد مجتمعي لفكرة الإكراه على الولاء المفرط،

(1) - راضية بوزيان، التربية والمواطنة -الواقع والمشكلات-،مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر،2015،صص 37-38.

(2) - بهاء أبو كروم، الممانعة و تحدي الربيع، دار الساقى، بيروت، 2013، ص 21.

وهذا الإكراه هو الذي يقرر، مستفيدا من التنظيم المحكم للأطر الحزبية والسياسية، متى وكيف وأين يتوجب الشروع في إبراز الاختلافات الواقعة في حدود السيطرة، وهنا ينشأ وهم التعددية في ظل نظام حكم الحزب الواحد.

وتتطلق مجموعة الأفكار التي يتم تسويقها وتعمل فعلها في المجتمع لتشكل ما اصطلح على تسميته بـ **إيديولوجيا الجماهير**، حيث يترافق ذلك عادة مع بروز مجموعة مظاهر تنطبق عليها صفات الديناميكية والحركة المستمرة وتقوم بها مجموعات عقائدية هادفة تتسم بالمغالاة في الولاء العقائدي حيث غالبا ما ينتهي الأمر إلى بروز **ولاء شخصاني** يذهب **سيجموند فرويد** إلى اعتباره تهديدا للحضارة.

3.8. نظرية الشخصية الإنسانية:

تكلم علماء نظرية الشخصية الإنسانية عن الولاء، وخاصة كل من "ألفريد ادلر"، "كارن هورني" وغيرهم، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي والذي - سبقهم فيه ابن خلدون بأن الإنسان إجتماعي بطبعه - من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، وشعوره بالمسؤولية الاجتماعية وامتناله لقيم المجتمع الذي يعيش فيه، وشعوره بقيمته ودوره الفعال في تنمية مجتمعه، وقدرته على تحقيق الانتماء والولاء للجماعة من حوله، والدخول في منافسات اجتماعية بناءة مع الآخرين، والقدرة على إقامة علاقات طيبة ايجابية مع أفراد المجتمع بما يحرص على حقوق الآخرين في جو من الثقة والاحترام المتبادل معهم، وشعور بالسعادة والامتنان لانتماله للجماعة واحتلاله مكانة متميزة من خلال ما يؤديه من عمل اجتماعي تعاوني.⁽¹⁾

4.8. نظرية الدعم السلوكية:

حيث أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية و أنها في تغير أو دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق؛ مما يسهم في تغير السلوك.⁽²⁾

(1) - زينب محمود شقير، مقياس التوافق النفسي لمتحدي الإعاقة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2003، ص ص 4-5.

(2) - لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، 2000، ص ص 39-40.

9. الولاء التنظيمي في سوسيولوجيا المنظمات:

1.9. الولاء التنظيمي عند فريدريك تايلور و ماكس ويبر : المدرسة الكلاسيكية

يرى ماكس ويبر أن المعيار الأساسي لتعيين العمال في المنظمة وفي الإدارة البيروقراطية، يستند على تفويض مسؤوليات الإدارة إلى قدرة و كفاءة هذا الشخص المؤهلة لشغل هذا المنصب. ولا يمكن لأي شخص أن يدعي منصباً معيناً إما بسبب ولائه للزعيم أو لأن أفراد أسرته كانوا يأوون أو يشتغلون هذا المنصب تقليدياً. فالناس يكسبون المناصب لأنهم يفترض أنهم أقدر على شغلها. حيث يعتبر ويبر هذا النوع الأخير النوع المثالي من الإدارة.⁽¹⁾

إن الولاء للرؤساء هو المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية التنظيمية التي وضعها كل من "فريدريك تايلور و ماكس ويبر" بحيث يشدد ويبر على الحاجة إلى الكفاءة، ويشدد على أن المسؤولين يجب أن يكونوا تابعين للسيطرة الديمقراطية من قبل السياسيين؛ كما يؤكد على واجب المسؤولين في الحياد أي سيادة القانون و العقلانية⁽²⁾، ويتم إختيار الأشخاص المعنيين بإدارة شؤون الموظفين على أساس مؤهلاتهم وجدارتهم ويتقاضون أجورهم وفقاً لمركزهم في التسلسل الهرمي، يتم إجراء الترقيات بشكل منهجي، هناك تركيز على كسب ولاء الناس والتزامهم⁽³⁾، لقد فقد مفهوم الولاء للرؤساء بعض المصادقية في السنوات الخمسين الماضية نتيجة لمحاكمات نورمبرغ وطوكيو.

1.1.9. خمسة مفاهيم للولاء والمسؤولية في المنظمات المعقدة:

يميز العالم الهولندي مارك بوفنز في كتابه "السعي من أجل المسؤولية" بين خمسة مفاهيم للمسؤولية تتميز بها المنظمات المعقدة، سواء كانت عامة أو خاصة⁽⁴⁾.

(1) المفهوم الهرمي : الذي يتم فيه التركيز على الولاء الصارم للمنظمة الخاصة ولا سيما لرؤسائه.

(1) - P. Tripathi, N. Reddy: **Principles of Management**, Tata McGraw Hill Education Private Limited, E5, New Delhi 2012, p23.

(2) - Walter van Gerven : **The European Union: A Polity of States and Peoples**, Stanford University Press Stanford, 2005, California, p215 .

(3) - Ibid, 215.

(4) - Ibid, 216.

(2) المفهوم الشخصي: الذي تكون فيه الأخلاق الشخصية والولاء لضمير المرء هي الغالبة.

(3) المفهوم الاجتماعي: الذي تكون فيه معايير الاحترام والولاء لأقرانه في المركز.

(4) المفهوم المهني : الذي يتم فيه التركيز على الأخلاق المهنية والولاء للمجموعة المهنية الخاصة.

(5) المفهوم المدني: الذي يتم فيه التركيز على القيم المدنية، مثل السيطرة الديمقراطية، والتركيز على الولاء للبرلمان والقضية العامة.

الولاء للقيم الاجتماعية، مثل الاحترام والزمالة والثقة، لديه ميزة واضحة عن الولاء للضمير الخاص به من حيث أنه يقدم أساس مشترك للمناقشة ويسمح بالتدقيق من طرف ثالث، ومع ذلك قد يؤدي أيضا إلى شكل مفرط من أشكال روح الجماعة مثل قوة الشرطة قد تصبح مسيئة إذا تركت دون رقابة. وبالمقارنة، الولاء للأخلاقيات المهنية، كما يتضح من الأطباء والمحامين والمحاسبين العاملين في منظمة ما، يشكل شكلاً أفضل من أشكال الولاء، كما هو الحال في الاعتبارات الأخلاقية الخارجية في بيئة العمل، فهو يتيح أو يسمح لأطراف ثالثة بالطعن في الالتزامات والمعايير الخارجية. ومع ذلك، غالباً ما تعمل المدونات أي الرموز المهنية كأداة لتعزيز المركز المهني أي المكانة.

2.9. الولاء التنظيمي عند أبراهام ماسلو نظرية الحاجات : (1970-1908)

أخذت هذه النظرية عدة تسميات ،نظرية الدافعية الإنسانية ،نظرية سلم الحاجات ونظرية التدرج الهرمي،حيث تعتبر من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد. وقد بدأ ماسلو سنة 1934 كعالم سلوكي، مقتنع بأن السلوك يمكن فهمه في ضوء علاقته بالثواب والعقاب ،دون الاهتمام بالخبرة الواعية ،ولكنه مع ميلاد طفله ومن خلال ملاحظته له ينمو ويتغير ،شعر أن السلوكية تبدو حمقاء ،وقضى معظم حياته في تنمية نظرية جديدة تؤكد على افتراض أننا جميعا لدينا حاجات بيولوجية أساسية وحاجات اجتماعية توجه أفعالنا ،ولكنه شعر أن هذه الحاجات تنمو من خلال هرم ،يبدأ بالحاجات الأساسية كالغذاء و الأمن والتقبل ،وعندما تشبع يصل الفرد إلى الحاجة إلى تحقيق

الذات، ويرى أن الكثير من نظريات الشخصية قد اشتقت من دراسة المرضى العصبيين، وأنه بدلا من ذلك يتعين أن نصف الأشخاص الأصحاء محققين لذاتهم.⁽¹⁾

كما تعتبر الدراسة النظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن حاجات الفرد في العمل لا تكمن في الحاجات الاقتصادية والاجتماعية فقط، بل هناك حاجات لا تقل أهمية عنها تساهم بشكل كبير في تأثيرها على السلوك الإنساني، وقد عمل ماسلو على تطويرها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته، إنما يسعى لإشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، وبالتالي ينقص دورها، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا.⁽²⁾

حاجات النقص : تتمثل في الحاجات الضرورية أي بما تسمى بالحاجات الأساسية، تتضمن بقاء الكائن الحي واستمراريته وضمان طاقاته، كالطعام والشراب والنوم والحاجة للشعور بالأمن.

حاجات النمو: تتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية والانتماء والصدقة والحاجة لتقدير الذات، ويؤكد ماسلو في هذا المجال، أنه من الضروري إشباع حاجات النقص قبل حاجات النمو، اعتبارا من أن هذه الأخيرة أكثر إلحاحا ولها أولوية من الحاجة للصدقة والحب والتقدير.⁽³⁾

الحاجات الفيزيولوجية:

وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن، والراحة، وهي حاجات مرتبطة بالبقاء وتشبع لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة، ويرى ماسلو أن الحصول على إشباعها يؤدي إلى تحرير الفرد من سيطرة حاجاته الفيزيولوجية، وإتاحة الفرصة الكافية لظهور الحاجات ذات المستوى الأعلى.

(1) -ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي _ منظور كلي مقارنة _، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص154.

(2) - محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984، ص57.

(3) - أحمد محي الدين، دراسات في الدوافع والدافعية، القاهرة، دار المعارف، 1988، ص52.

حاجات الأمن والسلامة:

إذ يحتاج الإنسان إلى الشعور بالطمأنينة والأمن لتلافي حياة الخطر وعدم الاستقرار وتحقق الحاجة إلى الأمن مثلاً من خلال حركات التضامن الجماعي والتماثل الجماعي، ونلاحظ أن النضال النقابي يشبع الإحساس بالانتماء العمالي و الذي يتشكل و ينشأ الوعي الطبقي أي الانتماء للجماعة وهو يبني على تضامن نشط مع رفاق العمل لحاجة الانتماء، دائماً حسب ماسلو يشعر الفرد بقدر من الاطمئنان، ولا يتوقف الأمن عند الحدود المادية فحسب بل حتى الأمن النفسي والعائلي من خلال علاقات متزنة مع الأفراد وزملاء العمل.⁽¹⁾

ويلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي ،البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية ،وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على نفسه وجسمه في مكان عمله وحمايتها والاطمئنان عليها وعلى ممتلكاته من أي خطر يحدث به ،أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة والأمن الوظيفي،وتوفر عنصر الاستقرار الوظيفي خاصة في حالة حدوث تغيير أو تعديل على مستوى السياسة التنظيمية في المؤسسة.

الحاجات الاجتماعية:

هي حاجات ترضي و تشبع شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية ، وهي حاجة تجعل الفرد أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين ،وأن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة ،ويكون في مأمن من استهزاء المجتمع ونبذه وعدم قبوله.⁽²⁾ هذا وقد عبر عنها بحاجات الحب والانتماء من خلال الارتباط بأفراد آخرين ،والقبول من جانب الآخرين وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالامتنان ،وعدم إشباعها يتسبب في ظهور أعراض سوء التكيف⁽³⁾ .

فالإنسان كما لا يخفى على أحد اجتماعي بطبعه ،يرغب في أن يكون محبوباً من

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 166.

(2) - مجوم هشام ، سيكولوجية الإدارة ،دار ومكتبة الهلال، بيروت، دس، ص 56.

(3) - لوكنيا الهاشمي، جابر نصر الدين: المرجع السابق، ص 35.

الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعارهم التي تحدد مسيرة حياته، والعمل الذي يقوم به الفرد فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، فالعامل إذن هو بحاجة لا محالة لإشباع مثل هذه الحاجة والمنظمة التي تكفل له ذلك من خلال فسخ المجال للعلاقات غير الرسمية، والاتصال الفعال في جميع الاتجاهات، مما يسمح له بالتعبير عن مشاكله وإيجاد المساعدة والحلول مما يجعله يشعر بالانتماء لمنظمته ويرفض كل التحيزات في سبيل البقاء فيها.

الحاجة إلى التقدير والاحترام:

تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأقران، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات حيث يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام ذاته ومن طرف المحيطين به.⁽¹⁾

الحاجة إلى تحقيق الذات :

تعتبر أعلى مستوى في الهرم، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات للتطور واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق الدور الاجتماعي للتقدم والنمو.

ويرى ماسلو أن الحاجات العليا تتناسب مع حاجات تحقيق الذات التي تعني بالسعي نحو البحث عن الهوية والاستقلال والرغبة في التميز لتطوير الطبيعة البشرية اتجاه الشخصية ومنه اكتساب شخصية إنسانية متوازنة ومتكاملة⁽²⁾.

9.3. الولاء التنظيمي عند دافيد ماكلياند " نظرية الحاجات الثلاثة ":

(1917 - 1998)

قام ماكلياند و زملاؤه ابتداء من سنة 1953 بدراسات لعدد كبير من الدول المتقدمة وغير المتقدمة إقتصاديا جعلته سنة 1968 يطرح نظرية في الدوافع عرفت

(1) - عشوي مصطفى، علم النفس المعاصر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص105.

(2) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص166.

بنظرية الإنجاز، حيث يرى من خلال هذه النظرية، أنه إضافة إلى حاجات أخرى، فإن لكل فرد ثلاث حاجات رئيسية تختلف مستوياتها بين الأفراد لدرجة أن بعضها يصبح مسيطراً على سلوكهم.⁽¹⁾ وهذه الحاجات هي:

1- الحاجة للإنجاز: و يعتبرها ماكلياند من أهم دوافع العمل حيث وجد أن المديرين في المستويات العليا و الوسطي أكثر إهتماماً بتحقيق الإنجازات من أولئك الذين هم في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي و الذين تكون أجورهم عادة متدنية.⁽²⁾ و مفهوم الإنجاز كما يعرفه ماكلياند هو الأداء في ضوء مستوى الإمتياز أو مجرد الرغبة في النجاح.⁽³⁾

2- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم يجدون في المنظمة فضاء لتكوين علاقات صداقة جديدة، وهم يفضلون أداء المهام التي تتطلب التفاعل المستمر مع زملاء العمل. فولاؤهم التنظيمي ورضاهم يتأتى فقط من خلال العلاقات الخاصة و النشاطات الإجتماعية.

3- الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم يتأتى رضاهم، وولاؤهم التنظيمي من الوظائف التي تمكنهم من السيطرة و التحكم في الآخرين. و تعتبر الحاجة للإنجاز ذات أهمية ثانوية بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستويات عالية من هذه الحاجة، ومثال على المنظمات التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجة نجد المنظمات العسكرية التي تميل إلى استقطاب الأفراد الذين لديهم هذا النوع من الحاجات و يرغبون في إشباعها.

وكان اهتمام ماكلياند ومركزاً بشكل كبير على مطابقة أنماط الحوافز الفردية بحوافز المنظمة. ففي حالة اكتشاف، مثلاً، أن الحاجة للانتماء (الولاء) هي المسيطرة على

(1) - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995، ص 75.

(2) - محمد حسن البياح، مرجع سابق، ص 64.

(3) - إدوارد موري، الدافعية والانفعال، ترجمة، أحمد عبدالعزيز سلامة، ط 1، دار الشروق، مصر، 1988، ص 139.

أفعال وسلوك أحد الأفراد العاملين بالمنظمة تكافئ على السلوك المهتم بالقوة فإنه من الممكن أن تخضع المنظمة هذا الفرد لبرنامج تدريبي ينمي فيه الحاجة إلى القوة بالقدر الذي تكافئ عليه من قبل المنظمة⁽¹⁾.

9.4. الولاء التنظيمي عند إلتون مايو و زملائه العلاقات الإنسانية :

(1880-1949)

يضم فريق البحث كلا من " روثلز برجز Rothils berger " و " ديسكسون Diskson " و " وارنر Warner " تحت إشراف " إلتون مايو Elton mayo " حيث تركزت الأبحاث التي قام بها الفريق على حقل تجريبي يتم فيه دراسة وتحليل مدى تفاعل العمال مع العوامل والمتغيرات المادية التي يمكن إجراؤها في بيئتهم الوظيفية، فقد أخضع فريق البحث مجموعة تتكون من ست عاملات إلى عدة تغييرات في البيئة المادية التي يمارسون فيها وظائفهم ومن ضمن هذه التغييرات " تحسين الإضاءة ،توسيع أماكن العمل ،النظافة والهدوء ،تخفيض ساعات العمل ،منح وجبات مجانية ،إعطاء العمال قدر من الحرية والسماح لهم بالتكلم والتحدث أثناء العمل تقدير الأعمال المنجزة والاعتراف بها ... الخ "، فأظهرت النتائج بعد تخطي عدة مراحل من التجربة إرتفاعا ملحوظا في مردودية الفريق الخاضع للتجربة ،وقد لاحظ كذلك نشوء علاقات غير رسمية بين أفراد العمل أدت إلى ابتكار الفريق طرق العمل الخاصة به و التي ساهمت كثيرا في ارتفاع الروح المعنوية للفريق وروح العمل الجماعي بسبب التفاعلات الاجتماعية التي كانت تحدث في خضم العملية الإنتاجية⁽²⁾.

حاول " إلتون مايو " التعرف على الأسباب التي أدت إلى تغير أفعال وسلوك الموظفين عن طريق إجراء مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم ، فاكشف بعد ذلك أن تحسن الظروف المادية كان له دور ثانوي فقط ،إنما الذي زاد من حماس ومردودية العمال هو شعورهم باهتمام المنظمة بهم، وتقديرها لمجهوداتهم ومراعاتها لراحتهم المادية والمعنوية، وفي هذا الاتجاه رجح إلتون مايو بأن الأسباب التي أدت إلى

(1) - عمار الطيب كشرود، المرجع السابق، ص ص 75-78.

(2) - خليل الشماخ، خضير كاضم، مرجع سابق، ص ص 55-60.

زيادة معدلات الإنتاج وارتفاع نسبة المردودية إلى ستة متغيرات بسلوكية وسوسولوجية وهي كالتالي :

(1) **الأوامر**: الانتقال من النمط السلطوي إلى نمط المشاركة والتعاون أدى إلى زيادة الثقة بالمؤسسة.

(2) **الهيكل الاجتماعي** : عاملة الموظف على أنه شخص ناضج و قادر على تحمل المسؤولية وتأدية واجبه دون رقابة ،يزيد من الرغبة في العمل وينمي الشعور بالرقابة الذاتية لدى الأفراد.

(3) **تماسك الفريق أو الجماعة**: التفاهم والصداقة والانتماء والعمل الجماعي يجعل الفريق، أكثر تماسكا وتضامنا أثناء إنجاز المهام.

(4) **أهداف الجماعة**: الهدف الجماعي من أهم المحفزات التي تجعل الأفراد يتشاركون في تحقيق الأهداف ، كما أنه يساهم في توحيد الاتجاه نحو تحقيق المنفعة الجماعية.

(5) **القيادة غير الرسمية** : إشراك الموظفين في النقاشات الخاصة بشؤون المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي جدا على معنويات الموظفين و يزيد من تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهدافهم.

9.5. **الولاء التنظيمي عند فريدريك هيرزبرغ " نظرية العاملين "** :

(1923 – 2000)

بعد أبحاث و دراسات طويلة توصل العالم " فريدريك هيرزبرغ " إلى عدة نظريات و فلسفات إدارية غيرت مجرى الفكر الإداري من مسار الإدارة العلمية إلى مسار الإدارة بالتحفيز ، إذ يرى العالم أن الإدارة العلمية للعمل تؤدي إلى نقص استخدام الموارد البشرية ، لأنها تتجاهل قدراتهم الداخلية وإمكاناتهم الفعلية ،عكس الإدارة بالتحفيز التي تمس الجوانب الحساسة داخل الأفراد و تحرك مشاعرهم الداخلية.

صنف هيرزبرغ نوعين من العوامل ،وهي العوامل الصحية والعوامل المحفزة التي يجب أن تتوفر لكل موظف من أجل تحسين أدائه ،واستثمار قدراته الكامنة في الوصول إلى الأهداف المسطرة ،وهي كالآتي⁽¹⁾:

أولا - العوامل الصحية :

وهي شروط الصحة البيئية للموظف ،وهي حسب هيرزبرغ لا تؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي ،لكن غيابها يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضا ،وهي كالتالي:

- (1) سياسة الشركة و الإدارات التي يجب أن تخدم مصالح و ظروف الموظفين.
- (2) نمط الإشراف المرن و المتماشي مع ظروف كل موظف على حدا.
- (3) العلاقات الشخصية الجيدة داخل أماكن العمل.
- (4) الاستقرار والأمن الوظيفي.
- (5) الراتب المناسب.

ثانيا - العوامل المحفزة:

وهي العوامل التي تساعد على تحقق الرضا الوظيفي، و هي كالتالي :

- (1) الحاجة إلى القيام بأعمال مثيرة للاهتمام: أي توزيع المهام حسب رغبات و تخصصات العمال.
- (2) الحاجة إلى تحمل المسؤولية و المبادرة الشخصية: أي فسح المجال لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
- (3) الحاجة إلى النمو و الترقى: ويقصد بذلك ضرورة وجود فرص للنمو والترقي وزيادة الدخل ،إضافة إلى منح فرص لتحسين جودة الإنتاج وتجاوز الأداء المطلوب.
- (4) الحاجة إلى التقدير والاحترام : أي تقدير واحترام الموظف من طرف الرؤساء والمسؤولين مهما كان مستواه الوظيفي.

(1) - خليل الشماع،خضير كاضم، مرجع سابق،ص 280.

يمكن القول أن نظرية ذات العاملين قدمت بعض الإسهامات المهمة للفكر الإداري في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني ، فقد أشار هيرزبرغ في تقسيمه الذكي لعوامل و ظروف العمل و كذا إلى أن العوامل الوقائية التي كانت تستخدم في حد ذاتها كمحفزات لتحقيق الرضا الوظيفي والذي ينعكس بدوره على الولاء التنظيمي ما هي إلا عوامل تحيد مشاعر الاستياء و تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا فقط ، و أما العوامل المحفزة فهي عوامل تابعة يجب تطبيقها في بناء الأنظمة التحفيزية بعد تطبيق العوامل الوقائية و إلا كانت النتيجة سلبية ، و لن تؤدي هذه العوامل المحفزة هدفها المطلوبة و لن تؤدي هذه العوامل المحفزة هدفها المطلوب.⁽¹⁾

9.6. الولاء التنظيمي عند كيرت ليفين⁽²⁾ " نظرية ديناميكية الجماعة ":

(1890 – 1974)

قام العالم الألماني "كيرت ليفين" بدراسة سلوك الأفراد داخل جماعة العمل، و إهتم بدراسة شخصية القائد و أثرها على سير أعمال الفريق و حجم المردودية ، و في هذا السياق اقترح "لوين" في نظريته ثلاث أنواع من القيادات و هي:

1) القيادة السلطوية: تعتبر القيادة السلطوية من أشكال القيادة الكلاسيكية، و دور القائد فيها هو اتخاذ القرارات و توجيه الأوامر، فهو بذلك نمط قيادي فعال جدا، يمكن من خلاله فرض السيطرة و التحكم على كل الموظفين، وبالتالي فإنه من الناحية المادية يحقق مستويات عالية من الأداء ، لكن من الناحية المعنوية يعتبر نمط قيادي فاشل، لأنه يعدم الثقة بين القائد و أفراد المجموعة ، كما أنه يوسع الفجوة بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها، وعلى هذا فإن القيادة السلطوية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تفاقم حالات التمرد و عدم الرضا.

(1) - أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص228.

(2) - خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، بحث

مقدم ، ص10 ، ص11 <http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf>

(2) القيادة الديمقراطية : تشجع القيادة الديمقراطية العمال على الاشتراك في المناقشات و تقديم الاقتراحات، و تشجع تحمل المسؤوليات و المبادرات الشخصية كما أنها تمنح الموظف الاستقلالية النسبية في طريقة انجاز الأنشطة و المهام، ، و بذلك فإن للقيادة الديمقراطية دور كبير جدا في تنمية روح الرقابة الذاتية و بث الشعور بالرضا و الولاء لأهداف وطموحات المؤسسة.

(3) قيادة دعه يعمل : القائد هنا لا يتدخل في جماعة العمل ،وهو يتشارك بصفة نادرة مع العمال في إنجاز الوظائف ،وللإفادة ببعض النصائح والتوجيهات أثناء ممارسة العمل ،لكن ليس له الحق في فرض السلطة وإصدار الأوامر .

و يرى "ليفين" أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأمثل لما لها من الدور الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال، و بالتالي يتضاعف و يتحسن الأداء .

في النهاية يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كان لها دور كبير في تغيير حياة العمال الوظيفية والمهنية ،وجعل المسؤولين يولون اهتماما أكبر بالتحفيز المعنوية للموظفين وتحقيق الراحة النفسية لهم ،الأمر الذي ساهم كثيرا في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي بالمنظمات التي انتهجت النظريات والفلسفات الإدارية التي ناد بها علماء ومفكري العلاقات الإنسانية ،كما أدى هذا التغير التاريخي في الفكر الإداري إلى ارتفاع روح الانتماء والولاء لدى الموظفين وتزايد الرغبة في تحقيق أهداف وطموحات منظماتهم.

9.7. الولاء التنظيمي عند ماك جريجور دوغلاس " نظرية س - ع " :

(1906 - 1964)

قدم "دوغلاس" نظريتين متناقضتين تماما حيث أنهما تصفان نوعين من الأنماط السلوكية عند العمال وطرق تسيير وتفعيل كلا الفئتين:

نظرية س: تعتمد نظرية س على مبدأ إدارة التحكم والسيطرة ،إذ يرى "دوغلاس" أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية ،بحيث لا يمكن دفعه للعمل إلا من خلال التهديد ،المراقبة والحوافز المادية ،ولذلك يجب تطبيق نظم إدارية صارمة وإخضاع

الموظفين لرقابة مشددة ،دون الالتفات إلى آرائهم وانتقاداتهم عند إصدار الأوامر والقرارات من السلطات العليا والمسؤولين.⁽¹⁾

لقد ساهمت نظرية س في بث الفوضى والصراع بين أهداف المنظمة وأهداف العمال ،ولم تحقق القدر المطلوب من الأداء والنجاح الذي وضعت من أجله ،ولذلك قام "دوغلاس" بتعديل نظريته س واستبدالها بنظرية ع التي تسلك اتجاهها معاكسا تماما لمبادئ النظرية السابقة ،حيث تفترض أن الإنسان نشيط وطموح ،ويتمتع بذكاء ويريد أن يعمل ويحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة ،كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة،كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ،وأن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الحاجات الفسيولوجية والأمنية فقط ،ولكنها تمتد لتشمل الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية كالتقدير والإحترام وإثبات الذات ،وعليه فإنه ليس في حاجة لأن يرغم على العمل إرغاما أو يراقب بإحكام ،كونه يملك رقابة ذاتية بإمكانه إستعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.⁽²⁾

8.9. الولاء التنظيمي عند كليتون ألدرفر " نظرية الحاجات ":

(1940 = 2015)

قام ألدرفر فيما بين سنتي (1969-1972) بطرح نظريته في الحاجات إنطلاقا وإعتقادا على نظريتي أبراهام ماسلو و فريدريك هزبرغ وبما يتناسب ونتائج الدراسات و الأبحاث التي قام بها ،فقد كان يجزم هو الآخر بأن هذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقية.⁽³⁾ وقد أصطلح على نظرية ألدرفر بنظرية (ERG) كونها ترمز بأن للفرد ثلاثة حاجات أساسية ،وتقوم هذه النظرية على تدرج حاجات الانسان بشكل هرمي من الأسفل إلى الأعلى انطلاقا من:

(1) - على السلمي، مرجع سابق، ص ص 11-12.

(2) - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي -، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص131.

(3) - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 131.

❖ حاجات الوجود Existence Needs: وهي الحاجات التي تشبع بواسطة

عوامل البيئة كالأكل والشراب والأجر والإمكانيات الوظيفية وغير ذلك ،وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو .

❖ حاجات العلاقات Relatedness Needs: وهي الحاجات التي تركز على

إقامة العلاقات الإنسانية والصدقات والتقبل من الآخرين وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .

حاجات النمو Growth Needs: وهي الحاجات التي تهتم بتطوير مهارات وقدرات

الفرد وتحقيق ذاته وإثباتها والتقدير والاحترام ،وذلك من خلال قيامه مثلا، بعمل منتج أو إبداعي وهي تماثل الحاجات السامية الراقية عند ماسلو.(1)

وعليه يبدو واضحا اثر الحاجات في توجيه الأفعال والسلوك الإنساني ،ولذا فان المنظمة لابد أن توفر سبل إشباعها ،وذلك من أجل تحقيق الأهداف. ولا يخرج الانتماء (الولاء) عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يجرى عليه ما يجرى على غيره فحسب " ماسلو " لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع ما قبلها ونقصد الحاجة الفسيولوجية ثم حاجة الأمن . وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه "ماسلو " ،وكذلك يصف " ماسلو " الانتماء (الولاء) كحاجة بأنه قوة دافعة نحو فعل وسلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة ، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحاجة للانتماء (الولاء) طردا. وقد يكون الولاء كامنا في ذات العامل ،لكن الحوافز التي توفرها المنظمة تعمل عمل المثير الذي يحرك بواطن الانتماء (الولاء) في الفرد(2) .

وعكس ما جاء به "ماسلو" في نظريته ،عندما أشار إلى ضرورة تحقق الحاجات الأدنى من أجل ظهور الحاجات التي تليها في هرمه للحاجات ،فإن " ألدرفر " لم يشترط

(1) - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1992،ص 105-106.

(2) - خليل الشماع، خضير كاضم: مرجع سابق، ص 135.

هذا التدرج، فقد توصل في نظريته إلى أن هذه الحاجات الثلاثة يمكن أن تنشط في آن واحد، وليس من الضروري تحقق رغبة معينة كي تظهر وتنمو الرغبة التي تليها.

وخلاصة القول أن أهمية نظرية ألدرفر تكمن في إعتماها من قبل المنظمات في عملية توجيه الأفراد وأفعالهم نحو تحقيق الحاجات الدنيا إذا ما إستحال عليهم تحقيق الحاجات العليا. فمثلا إذا لم تمكن سياسات المنظمة الخاصة بالفرد من إشباع حاجات النمو لديه فعليها أن تعمل على إعادة توجيه أفعال و جهود الفرد نحو إشباع حاجات العلاقات و الوجود.

9.9. الولاء التنظيمي عند ويليام أوتشي نظرية Z : 1943 -

أخذت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد ارتكزت هذه النظرية على ثلاث أسس مهمة جدا ساهمت كثيرا في تطوير نظرية الولاء التنظيمي وهي "الثقة"، "المهارة" و"المودة"، وتؤكد هذه النظرية على الجوانب الإنسانية في إدارة الأعمال والتي تعود جذورها إلى "الكونفوشية اليابانية" نسبة إلى الفلسفة الفكرية التي جاء بها "كونفوشيوس" و الذي يعود إلى ما قبل التاريخ⁽¹⁾، وقد قام وليام أوتشي بإشتقاق و تطوير مفاهيم و مبادئ هذه النظرية إعتماها على دراسته لنتائج تطبيق مفاهيم ومبادئ نظرية "ع" لصاحبها دوغلاس ماجريغور في المنظمات اليابانية التي زادت إنتاجية معظمها بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية المنظمات الأمريكية خلال فترة زمنية قصيرة.

قامت هذه النظرية على الفلسفة والتي مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف والتأقلم الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الإستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه.⁽²⁾ وفيما يلي سوف نستعرض المبادئ التي تركز عليها نظرية Z اليابانية :

(1) - خليل الشماع ، خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص ص 106-112.

(2) - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004، ص ص 68-69.

* - التوظيف مدى الحياة: وهي من الأشياء التي تلقى إستحسانا كبيرا من قبل العمال وأرباب العمل على السواء في أغلب المنظمات اليابانية، يقصد بالتوظيف الدائم هو أنه عندما يحصل الفرد على منصب عمل في إحدى الشركات الكبيرة أو المنظمات الحكومية اليابانية فإنه لن يفصل منه أبداً ، كما أنه سيحصل على أجور معتبرة و ستقدم له مجموعة كبيرة من الضمانات كالتأمين الاجتماعي ، بالإضافة إلى منحهم مكافآت معتبرة تصل قيمتها إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر كل ستة أشهر طبعاً في حالة انتعاش الشركة ، كما أن لهم الحق في الحصول على التقاعد في سن 55 سنة ...و غير ذلك من الامتيازات التي نادراً ما تقدمها المؤسسات الصغيرة. يمكن القول أن مبدأ التوظيف مدى الحياة هو بمثابة إشباع الحاجات الأمان حسب سلم "ماسلو" للحاجات وهو يعد تحفيز معنوي أكثر مما هو مادي يساهم في تعزيز مشاعر الثقة و المودة لدى الموظفين ،وبالتالي يساهم في تنمية روح الانتماء والولاء التنظيمي،و لأهداف المنظمة.

* - البطء في الترقية و تقويم الأداء: إن الترقية في أغلب المنظمات اليابانية لا تتم إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يلزم جميع العاملين بالمنظمة.

* - عدم التخصص في المهنة: إن أغلب المنظمات اليابانية تعمل على جعل موظفيها يمارسون أكثر من مهنة واحدة و ينتقلون دورياً من مصلحة إلى أخرى حتى يتسنى لها الإستفادة منهم جميعاً في خدمة جميع مصالحها. و هذا التنقل من مصلحة الأخرى من شأنه إكساب الموظفين خبرة ثرية في طبيعة عمل المنظمة مما يجعلهم مهنيين للترقية.

* - الرقابة الضمنية غير الرسمية: يقول وليام أوشي: " إن الرقابة بالمنظمات اليابانية شبه معدومة مقارنة بنظيرتهما بالمنظمات الأمريكية على اعتبار أن ممارستها بالمنظمات اليابانية تتسم بالوثوق و الإنتظام و المرونة و أنها تعتمد على الحقد والمفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية "،وأن الموظف الياباني لا يحتاج لمن يراقبه وإنما تراقبه نفسه و تقوده نحو تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها ، وهذا الطابع المتميز الذي يتصف به المواطن الياباني ما هو إلا وليد البناء التربوي و الثقافي الذي ورثه من آباءه ومجتمعه ،بالامتزاج مع الامتيازات والتحفيزات التي تقدمها المنظمة اليابانية لموظفيها والتي تعد

محورا رئيسا في تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد، وروح الولاء والإخلاص لأهداف المنظمة.

*** - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية: إن عملية إتخاذ**

القرارات على مستوى المنظمات اليابانية، بغض النظر عن طبيعتها، لا تتم إلا بإشتراك كل الذين سيتأثرون بعملية تطبيقها، حيث تعد القيم الجماعية المشتركة التي يتصف بها أغلب المواطنون اليابانيون من أهم الدوافع التي تحفز نمو مشاعر المسؤولية المشتركة التي نجدها داخل كل موظف ياباني ،ودون شك فهي تعتبر من أهم أسرار النجاح الاقتصادي لمنظماتهم ،لأن شعور كل فرد داخل المنظمة بأنه مسؤول عن نجاحها أو فشلها وذلك بالتأكيد سيجعله يبذل قصار جهده في أداء دوره على أحسن وجه ،وليس ذلك فحسب بل أن هذا الشعور يتعدى للمنظمات نفسها التي تتميز بثقافات متشابهة جدا ترسوا على حب الوطن والشعور بالمسؤولية المشتركة على دفعه نحو النمو والانتعاش.

*** - الإهتمام الشامل بالأفراد: تتميز المنظمات اليابانية عن مثيلتها الأمريكية**

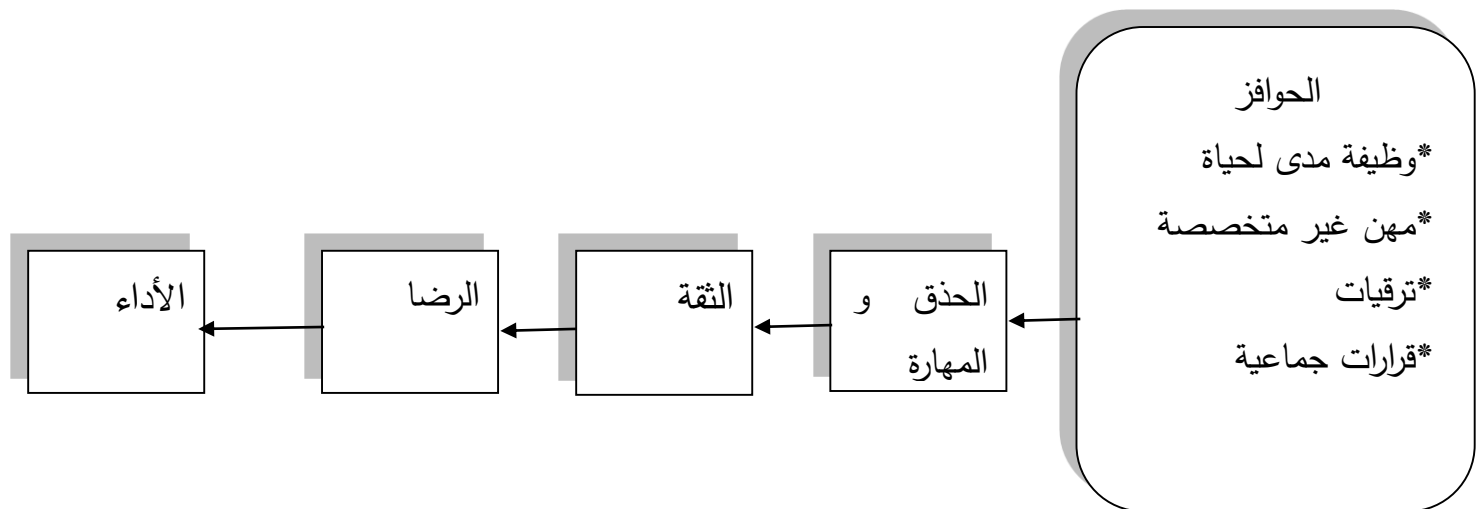
بعنايتها و تكفلها الشاملين بظروف الحياة المهنية و غير المهنية لجميع أفرادها.(1) حيث يلاقي الموظفون اليابانيون قدرا كبيرا من الرعاية و الاهتمام من طرف منظماتهم وبالأخص الذين لا يمكنهم اللجوء إلى منازلهم لبعد المسافة أو لظروف أخرى تحول دون ذلك فالمنظمة توفر لهم أحسن إقامة بكامل تجهيزاته ،بالإضافة إلى الغذاء الصحي والتدريبات الثقافية والجسدية والأخلاقية التي يفترض أن يتلقوها في منازلهم.

وأما من الناحية الاقتصادية فهذه لا تعتبر مجرد تبرعات إنسانية وإنما هي توجهات جد متحضرة تساهم حدوث تغذية عكسية بين الموظف ومنظمته ، فهذه التجمعات السكنية الخاصة بالعاملين تشكل وتنشئ علاقات شبه عائلية تسودها روح الألفة والمحبة وتعزز من دور القيم والمعتقدات المشتركة في تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة الأم، و الشكل التالي يوضح نظرية Z اليابانية (2):

(1) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ص 174-175.

(2) - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص238.

الشكل رقم (01) يوضح مضمون نظرية Z في الإدارة لوليام أوتشي



المصدر : عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص238.

و حتى يتسنى للمدير تطبيق مضامين نظرية في المنظمة أو يوصي وليام أوتشي باتباع الخطوات التالية:

- فهم طبيعة عمل الإدارة و دوره فيها.
- أن يوضح فلسفته لرؤسائه في الإدارة العليا بالمنظمات التي يعمل بها.
- أن يطبق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- أن يعمل على تنمية وتطوير مهاراته وقدراته الشخصية.
- أن يختبر نفسه فيما يتعلق بفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.
- أن يعمل على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
- أن يدرك أهمية تقويم العاملين واستخدام الترقية البطيئة.
- أن يعمل على توسيع وتطوير دائرة عمله وأن يأخذ بمبدأ تغيير مجال العمل داخل المنظمة.
- أن يعمل على إيجاد مجالات عمل مشتركة بينه وبين العاملين معه بالمنظمة.

- أن يعمل على تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بينه وبين العاملين معه بالمنظمة.
- أن يعمل على تنمية شعور الولاء والانتماء بين الأفراد العاملين للمنظمة التي يعملون بها⁽¹⁾.

10. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

قام المنظرون بعدة أبحاث ودراسات التي أجريت من تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها، إلا أنها لم تستطع أن تطرح نموذجاً محدداً لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإننا سوف نستعرض النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة كرونولوجياً والذي سيكون على النحو التالي:

1.10. نموذج إيتزيوني 1961 Etzioni⁽²⁾:

يرى إيتزيوني أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج أو الولاء من الممكن أن يتخذ أشكالاً هي:

1.1.10. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2.1.10. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3.1.10. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

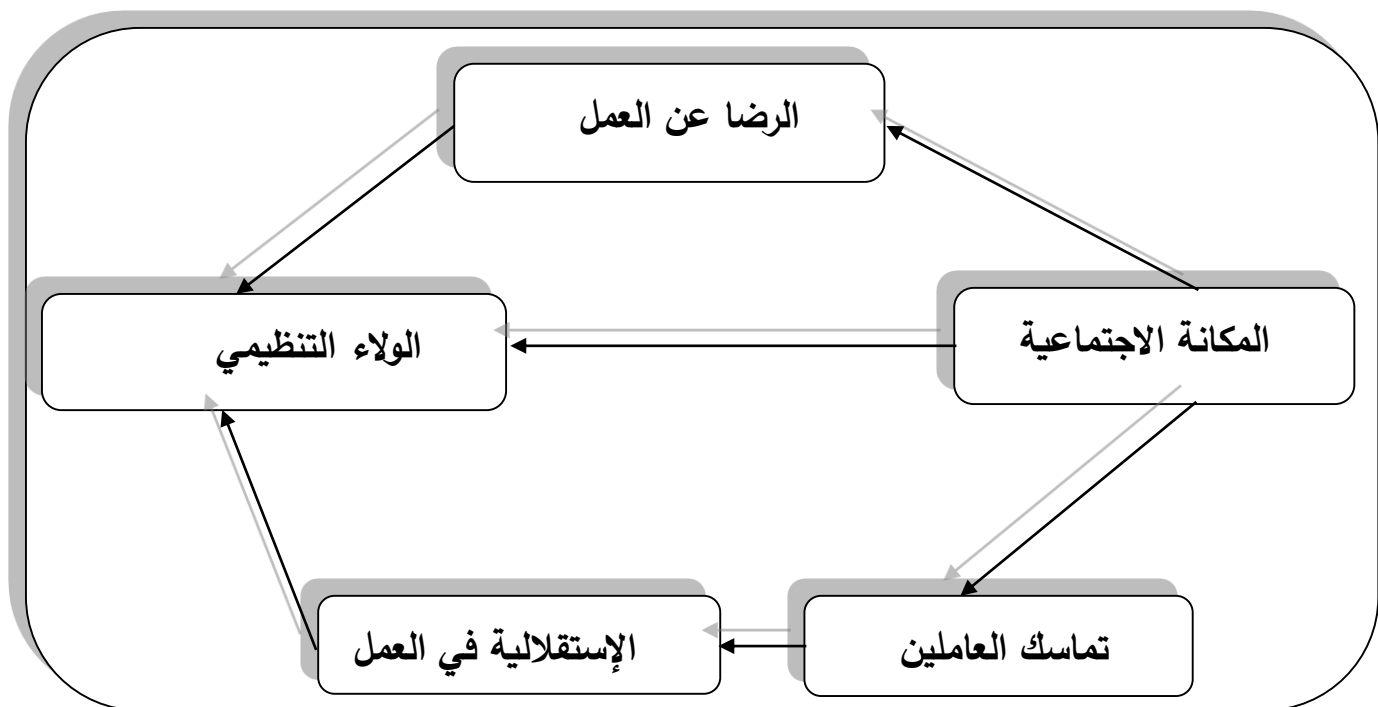
(1) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 176.

(2) - عبد الرحمن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص 35-36.

2.10. نموذج مارش و ماناري Mannari & March 1977 :

وقد بين الباحثان أهم العوامل المساعدة والتي تزيد وتنمي الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل في بعض المنظمات اليابانية، ويوضح الشكل الآتي هذه العوامل⁽¹⁾:

الشكل رقم 02 : يبين نموذج الولاء التنظيمي عند مارش و ماناري 1977.



المصدر: الشوابكة عساف : مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ،رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا،جامعة عمان العربية،الأردن،2007،ص 43.

(1) - الشوابكة عساف ، مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية،الأردن،2007،ص 43.

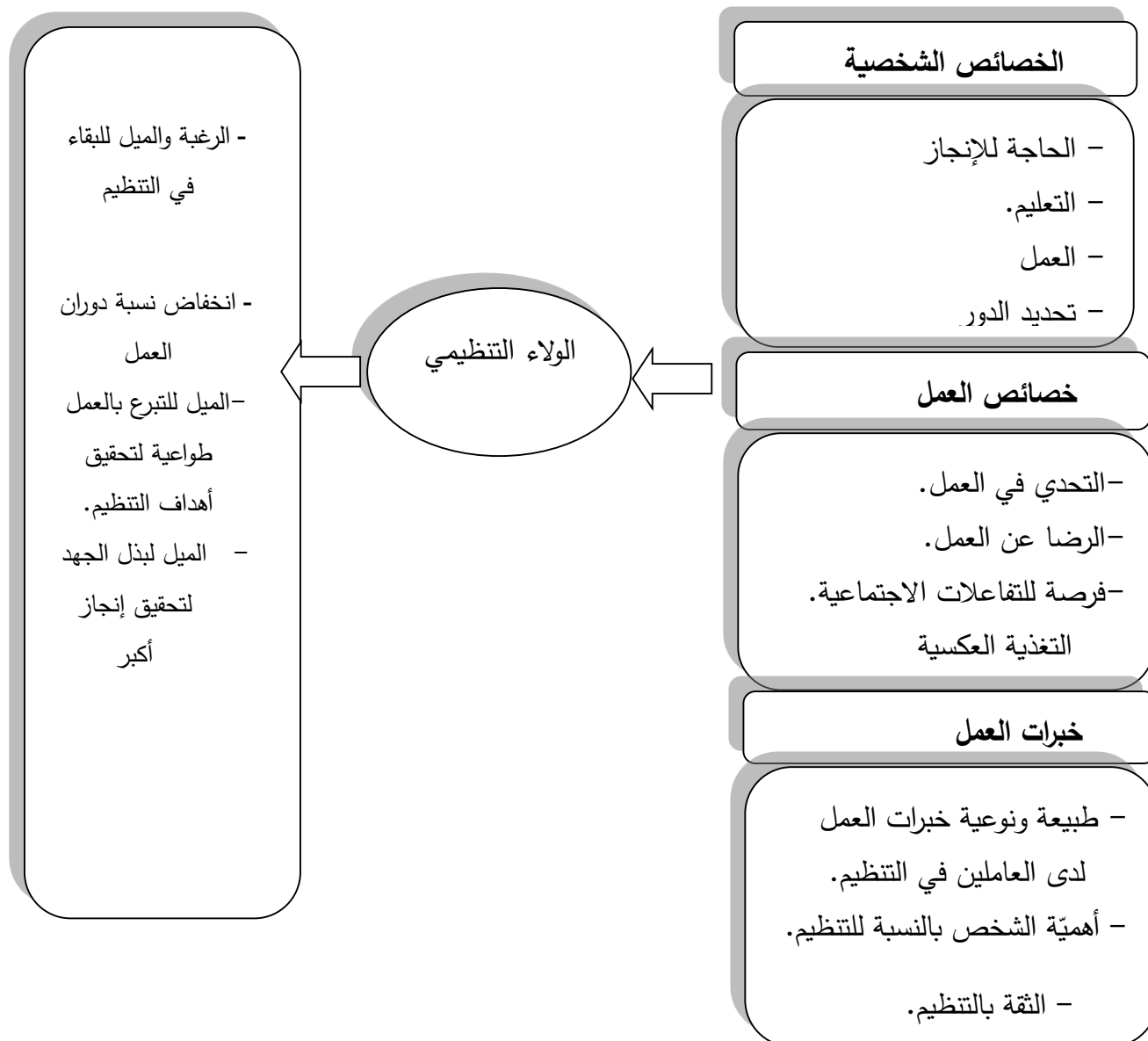
ويلاحظ مما سبق أن هذه العوامل المكانة الاجتماعية، وتماسك العاملين، والرضا عن العمل، والاستقلالية، جميعها عوامل تؤدي إلى الولاء التنظيمي في المنظمة.

3.10. نموذج ستيرز 1977 Richaard Setters :

بين ريتشارد ستيرز Richaard Steers في نموذج وضعه عام (1977) لتفسير⁽¹⁾ الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبع منهج النظم ومصنفة هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات، وتبعا لهذا النموذج فإن ستيرز يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات تكون ميل الفرد للاندماج 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 المنظمة التي يعمل فيها وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء التنظيمي لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وهذه المجموعات يوضحها ستيرز في الشكل الآتي:

(1) - المعاني أيمن، المرجع السابق، ص 30-32.

الشكل رقم 03 : نموذج الولاء التنظيمي عند ريتشارد ستيرز⁽¹⁾ 1977



المصدر : الدوسري سعد: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 93.

(1) - الدوسري سعد: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 93.

10.4. نموذج ستاو و سالانيك 1977 : staw and salanick

لقد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي ، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف و قيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوافق مع هذه المنظمات و ذلك من خلال تجسيد عضويتهم بمنظماتهم ، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (1977) يسمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوكنان و سترز و ماودي و زملائه⁽¹⁾.

يمثل الولاء الموقفي وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على انه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية الشخصية مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي و الخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم⁽²⁾ .

في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ، هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي و جاء هذا النوع من الولاء نتيجة للدارسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر 1971 Backer كيسلر 1976 Keisler و تقوم فكرة الولاء السلوكي عند ستاو و سالانيك على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات التجارب الماضية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمنظمته .

و لوصف هذه التجارب أو السلوك تحدث بيكر عما اسماه بنظرية التبادل أي الأخذ و العطاء فطبقا لهذه النظرية يرى بيكر أن الأفراد يصبحون مقيدون بأنماط خاصة من السلوك

(1) - الجريسي بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2010 ، ص 52.

(2) - أبو العلا محمد صلاح الدين ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسكندرية،2009،ص ص 42-43.

أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم استفادوا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي تترتب على هذا السلوك و بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك⁽¹⁾.

و يذكر هيجان في - كتابه الولاء التنظيمي للمدير - أن الفرق بين هذين النموذجين في الولاء : الموقفي و السلوك لا يعني أن احدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي بل أن كلا منهما يؤثر على الآخر وإنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر⁽²⁾.

5.10. نموذج ستيفنز و زملائه⁽³⁾ Stevens and his colleagues 1978 :

يرون أن هناك نوعين الأول الاتجاه التبادلي ويركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا.

ويرى ستيفنز أنها توجد محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فانه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها. والثاني الاتحاد النفسي وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميت 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه. ومن منظور النموذج

(1) - الجريسي بدر محمد ،مرجع نفسه، ص 53.

(2) - عبد الرحمن محمد الهيجان،مرجع سابق،ص ص 41.

(3) - العضائيلة علي محمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين

القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، المجلد (10)، العدد (2)، 1995، ص 32-13.

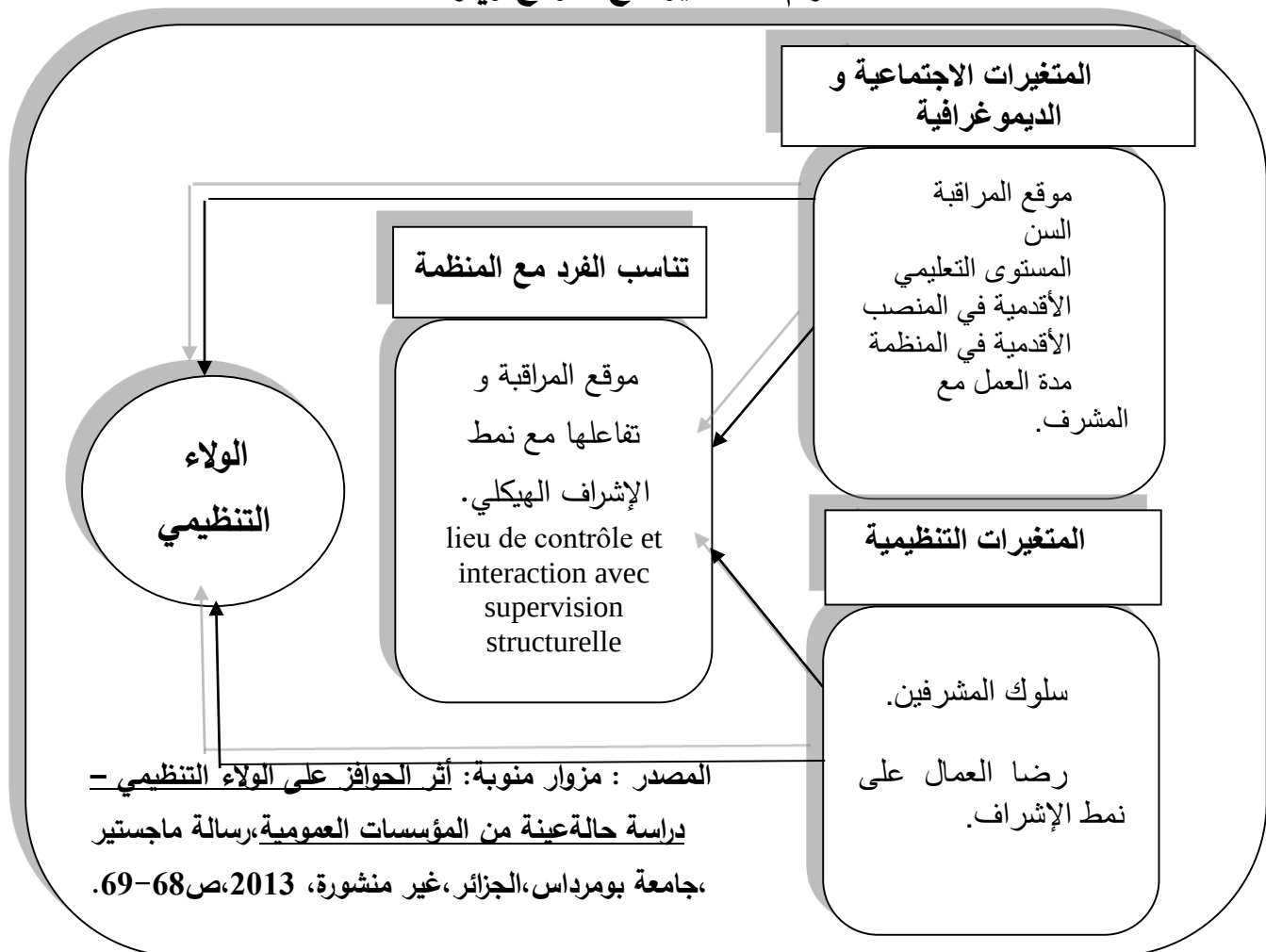
النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعان من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم هذا الاتجاه النفسي في العديد من الدراسات والتي استخدم فيها مقياس بورتر وزملائه لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات.

6.10. نموذج وينر⁽¹⁾ 1982 Wiener :

نجد أيضاً نموذج وينر على غرار نموذج ستيرز الذي حاول من خلاله تحديد مختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، ولكنه لم يتطرق إلى انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة، وقد أجرى وينر دراسته على عينة مكونة من 406 عامل الذين ينتمون لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، الناشطة في قطاعات متعددة منها قطاع الخدمات، المؤسسات العمومية، الصحة، التعليم، القطاع الصناعي... الخ و التي يبرز نتائجها و نموذجها من خلال الشكل الآتي :

(1) - مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، غير منشورة، 2013، ص 68-69.

الشكل رقم 04 : يوضح نموذج وينر⁽¹⁾ 1982



نلاحظ أن وينر قسم بدوره المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما هي مبينة في الشكل، وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية بالأنواع التي أوردتها مع الولاء التنظيمي، أما في ما يخص متغيرة الإشراف الهيكلي قصد بها وينر أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ما هي مهامهم وكيفية أدائها، مما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم إحساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وفي قدراتهم، أما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الإشراف فيقول وينر أن الولاء التنظيمي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي وبالتالي الفرد

(1) - مزوار منوبة، المرجع نفسه، ص 69.

تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى الفرد العامل يحاسب نفسه بنفسه، وأيضا الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الإشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية ، في المحصلة توصل إلى أن موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي، وبهذا يكون وينر قد حاول التعرف على مختلف العوامل والمتغيرات التي تساعد في تنمية وتطوير الولاء التنظيمي.

6.10. نموذج انجل و بيرى 1983 Angle & Perry :

يعتبر هذا النموذج بأن التفسيرات التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما⁽¹⁾ :

1.6.10. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد تصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الافراد لمؤسساتهم .

2.6.10. نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

(1) - الجريسي بدر محمد ،مرجع سابق، ص ص 54-55.

7.10. نموذج كانتر 1986 : kantar

يشير هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي⁽¹⁾:

أ. **الولاء المستمر**: ويمثل المدى الذي يستطيع الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. **الولاء التلاحمي**: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد ومنظمته.

ج. **الولاء الرقابي**: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أم المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

8.10. نموذج ألان و ماير 1990 : Allen and Mayer

وهو الولاء النابع من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهذا الولاء يسمى بالولاء السلوكي ويراد به اتخاذ الأفراد لقرارات نهائية تجاه ارتباطهم، ليصبحوا مرتبطين بطرق عمل معينة تلزمهم بالبقاء فيها بحيث لا يمكنهم التخلي عنها، وهذا الاتجاه لا يتطلب ربط أهداف الموظف بأهداف التنظيم، بل إن الموظفين ينشغلون

(1) - سامية خميس أبو ندا ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 130.

بنوع من الدعم النفسي، والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب للالتحاق بالمنظمة⁽¹⁾.

وإزاء الاهتمام والتوسع في مجال دراسة الولاء، قام (ماير والين) Mayer and Allen بتوضيح نظرية ثلاثية العناصر في الولاء للمنظمة ويمكن وصف ملامح هذه النظرية بالآتي:

1 - الولاء العاطفي: وهو ارتباط وجداني بالمنظمة.

2 - الولاء المستمر: وهو ارتباط يعتمد على مدى إدراك الموظف لحسابات الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة.

3- الولاء المعياري: وهو التزام بالبقاء في المنظمة⁽²⁾.

9.10. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

أعطت مدرسة الثقافة التنظيمية نموذجاً جديداً لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبارها تهتم بمكونات التنظيم من قيم وسلوكات داخليا كما تهتم بالعلاقات التي تربطها بالبيئة التي تتعايش فيها وبغيرها من المنظمات فهذه المكونات كلها تعتبر رحم يتكون فيه ما يسمى الولاء التنظيمي للأفراد⁽³⁾. وترى هذه المدرسة أن الولاء التنظيمي وجوب قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما أنه يراها قيمة وأهدافه الشخصية فهي ترى بأن الولاء التنظيمي عاملاً أخلاقياً كما ترى أيضاً أنه من الواجب أن يكون للفرد نوع من الانضباط والدفاع عن صورة منظمته ويجب أن يضحي من أجلها⁽⁴⁾. لذا نستنتج أن مثل هذا الولاء التنظيمي له علاقة بأحاسيس الفرد التي تربطه بمنظمته، وعلى هذا فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا

(1) - القرشي سوزان، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدين جدة - بعض المحددات والآثار - رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1997، ص21.

(2) - القرشي سوزان، المرجع نفسه، ص52.

(3) - الجريسي بدر محمد، مرجع سابق، ص60.

(4) - عبد الرحمن محمد الهيجان، مرجع سابق، ص ص 42-43.

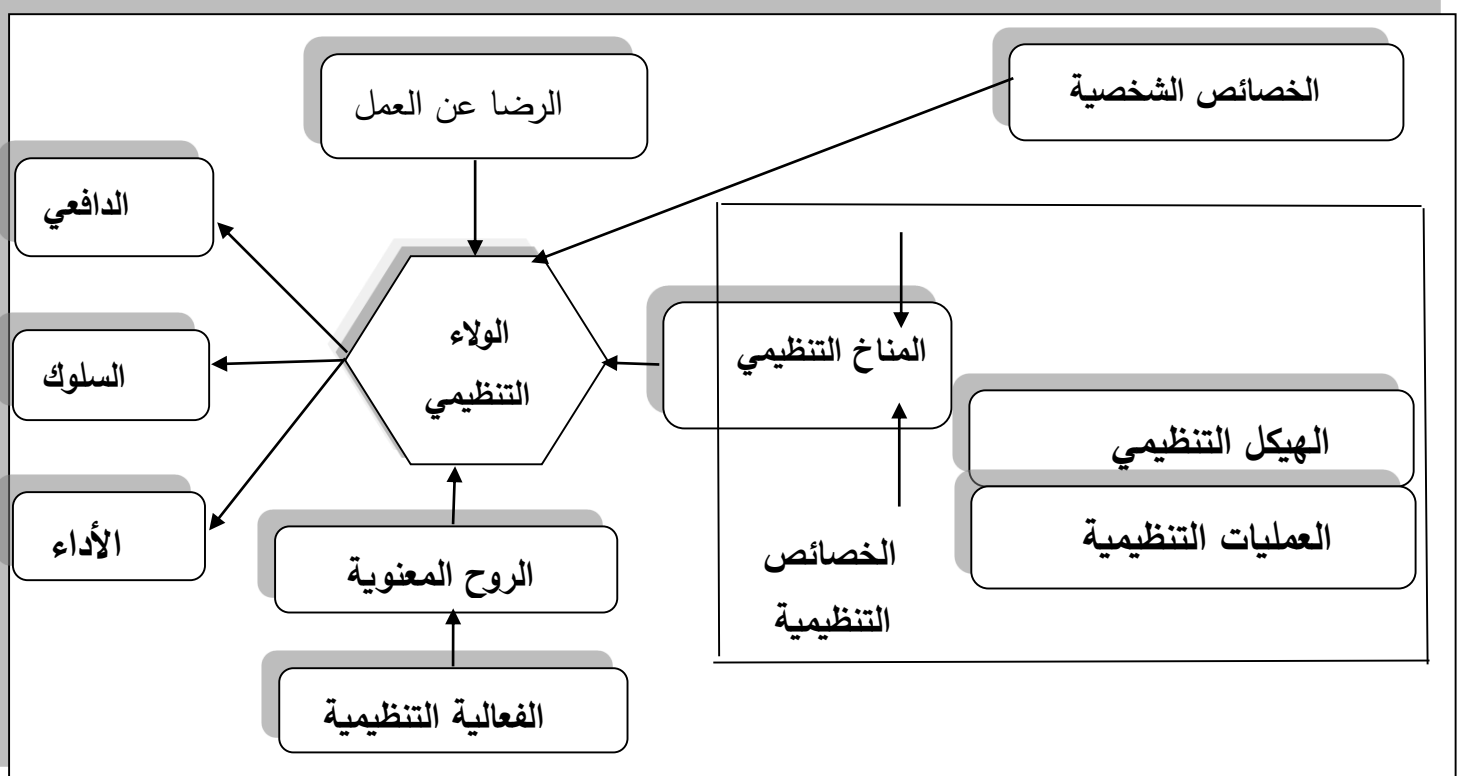
الولاء التنظيمي وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج الأخرى كما أنه مع غيره من النماذج الأخرى التي يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي.

10.10. نموذج ديكوتيز و سمرز Decotis and Summers :

قام كل من ديكوتيز و سمرز بتطوير نموذج لتفسير الولاء التنظيمي فقد اهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم 05 حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه، في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي وأدائهم كما و نوعاً⁽¹⁾.

(1) - الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2007، ص97.

الشكل رقم : 05 نموذج الولاء التنظيمي عند ديكوتيز و سمرز



المصدر: الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي،

ط1 ،دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2007، ص97.

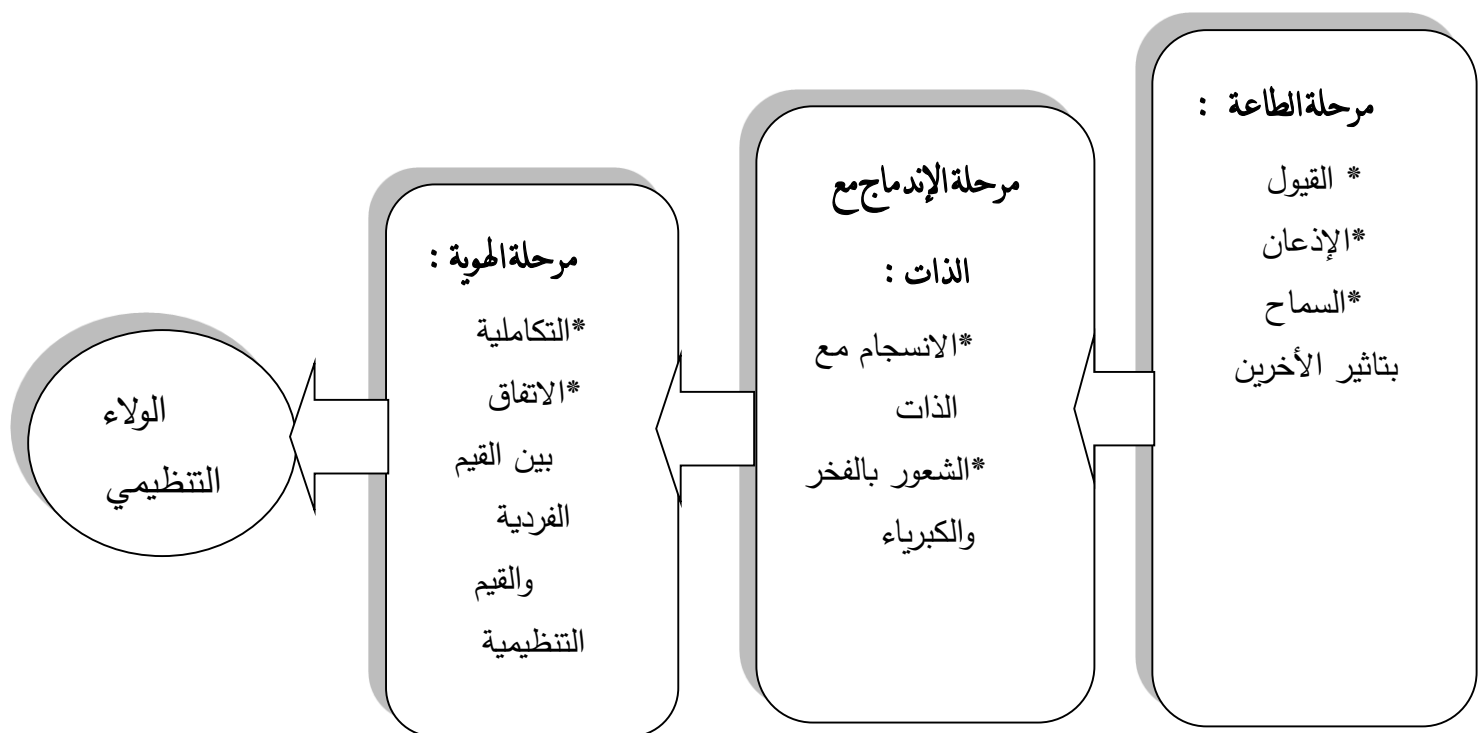
يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ،ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل ،تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي للأفراد والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم.

11. مراحل تكون وتنمية الولاء التنظيمي:

يتضمن الولاء التنظيمي معنى ارتباط العامل النفسي الاجتماعي مع منظمته وإيمانه بقيمتها مع شعوره باندماجه في عمله، ويترسخ لدى العامل وفق مراحل يمر بها في منظمته، ويجدر التعرف عليها كي تساعدنا في تكوين وتنمية الولاء للعاملين، وهي مرحلة

الطاعة وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي، ومرحلة الاندماج مع الذات وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة، والهوية وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية⁽¹⁾.

الشكل رقم 06 مراحل الولاء التنظيمي⁽²⁾



المصدر: أحمد الشايب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص314.

نلاحظ من الشكل رقم 06 بأن الولاء التنظيمي يمر بالتدرج في ثلاثة مراحل في تنميته و تكونه والتي هي :

(1) - حمادات محمد حسن، مرجع سابق، ص 69.

(2) - أحمد الشايب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص314.

أ- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الموظف الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي.

ب- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الموظف تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة .

ج- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الموظف بان المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

أثبت بوكنان في بحثه المتعلق ببناء الولاء التنظيمي لدى المديرين في تنظيمات العمل عام 1974م أنّ الولاء التنظيمي ينمو و يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي⁽¹⁾ :

1- **مرحلة التجربة:** وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد

خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وبالتالي يكون اهتمامه منصبا على كيفية قبوله في المنظمة وفي جماعات العمل، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والتوفيق بين قيمه وقيم وأهداف المنظمة والوجهات الأخرى داخلها أو المحيطة بها، وفي هذه المرحلة قد يواجه الفرد عدة صعوبات، مثل عدم وضوح الدور وتضارب ولاءه نحو وجهات مختلفة داخل المنظمة وفي محيطها.

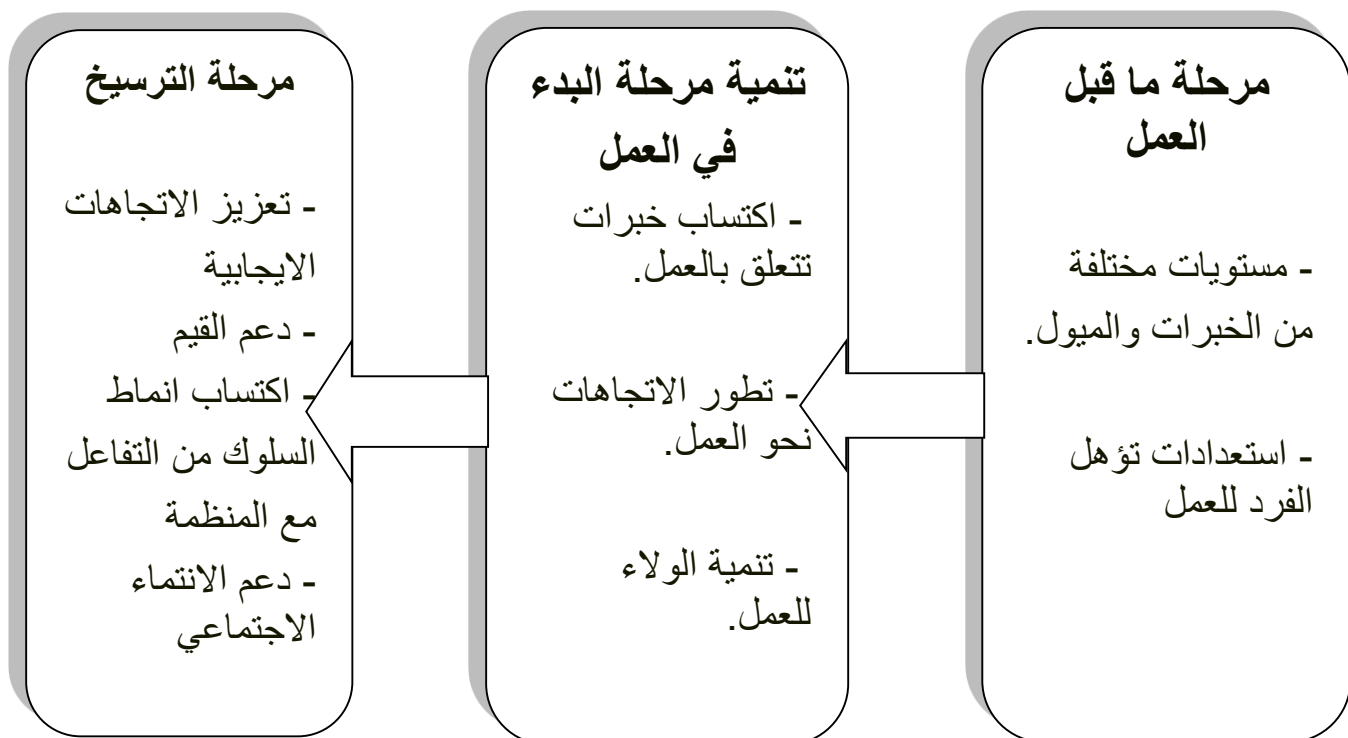
2- **مرحلة العمل و الإنجاز:** و تتراوح بين العامين و الأربعة أعوام، و خلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة، هو تخوف الفرد من العجز و بلورة و جهة أو وجهات ولاءه.

3- **مرحلة الثقة و النضوج:** وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه و تتقوى علاقاته بالوجهات التي تتفق مع أهدافه و قيمه، فبعد انضمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية تقسية والبحث عن الوجهات القريبة منه ليربط بها ويبذل قصارى جهده في سبيلها.

(1) - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 21.

ويشير كل من **ماودي و بورتر (Mowdy and Porter 1982)** في دراستهما أن تنمية وتكوين الولاء التنظيمي للعاملين في منظماتهم يمر بثلاث مراحل هي ⁽¹⁾ مرحلة ما قبل العمل وتمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات تؤهل العامل لشغل هذا العمل في المنظمة وهي تجارب وخبرات ناتجة عن خصائص العامل الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل، ومرحلة البدء في العمل وهي التي يحصل فيها العامل خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في فترة تربص عمله والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه، واندماجه عضوا في المنظمة، ومرحلة الترسخ وتتأثر بما يكتسبه العامل من تجارب متتابعة تدعم ولاءه واندماجه الاجتماعي وتعزز فيها اتجاهاته وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

الشكل رقم 07 يوضح مراحل تنمية و تطور الولاء التنظيمي عند كل من ماودي و بورتر 1982

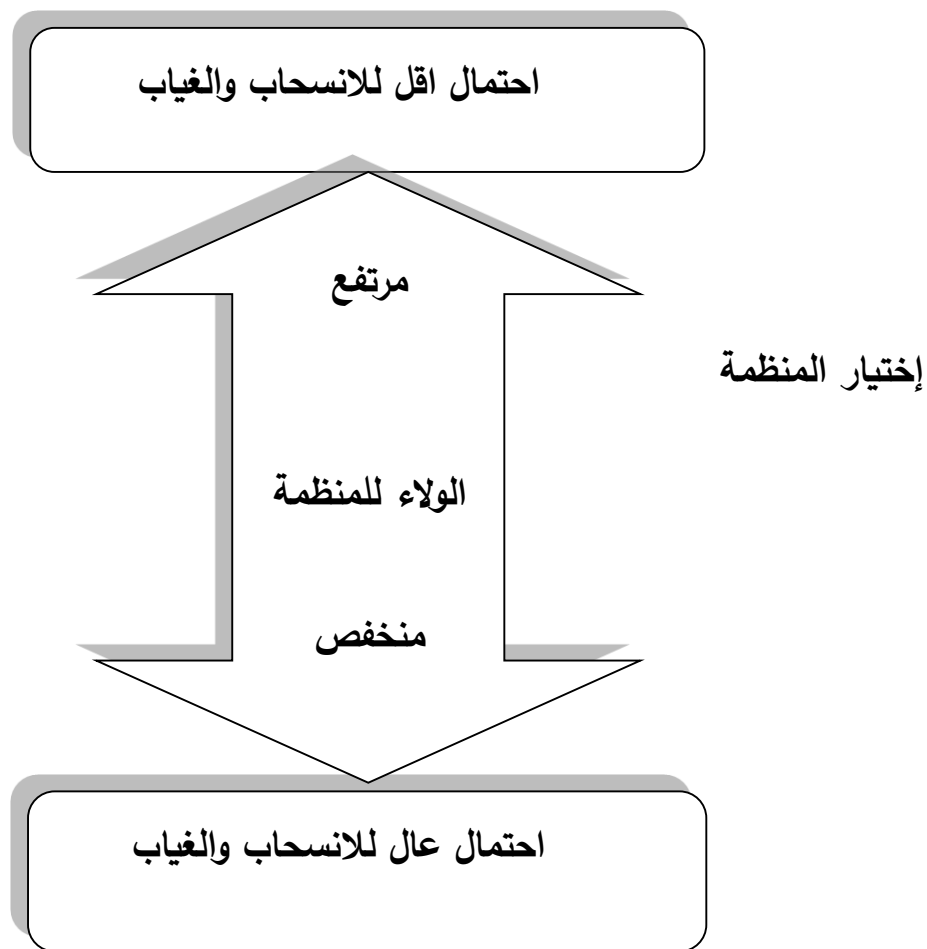


المصدر: الجريسي بدر محمد ، المرجع السابق، ص 63.

(1) - عبيو زيد منير ، مرجع سابق ،ص210.

أما ستيرز **Steers** فقد أشار إلى ثلاث مراحل يمر بها الفرد في تطور ولاءه التنظيمي وهذه المراحل الأولى تتمثل في مرحلة الالتحاق بالمنظمة تتم هذه المرحلة بمرحلة الاختيار، أي اختيار العامل لمنظمته واختيار المنظمة لأعضائها ومدى قناعة العامل في اختيار المنظمة وسبل اختيار المنظمة لعمالها، والثانية مرحلة الولاء للمنظمة وتحدد المدى حيث أن هذه المرحلة يقرر فيها العامل مدى تعلقه وارتباطه بالمنظمة ويتحدد ذلك من خلال مدى قبول العامل لأهداف المنظمة، ومدى قبول العامل لأن يكون عضو في المنظمة ومدى استعداداته للعمل بأي شكل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة و أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة إتخاذ قرار المشاركة أو الانسحاب فدرجة مستوى الولاء لدى العامل ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة فالمستوى العالي للولاء يعني احتمالا أضعف لتخلي عن المنظمة أو تكرار الغياب عن العمل والعكس صحيح.

الشكل رقم يبين 08 مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ستيرز⁽¹⁾ Steers



المصدر : المخلافي أشواق سرحان : أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص 196.

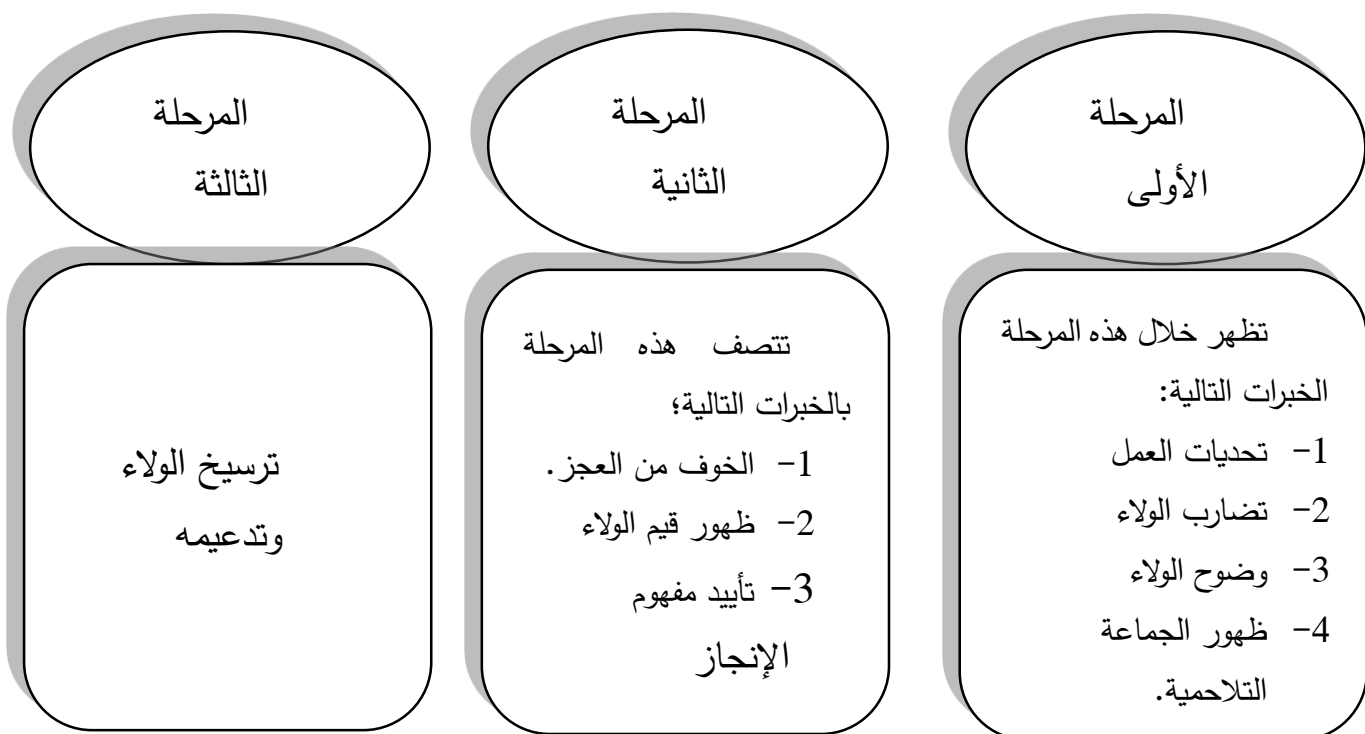
يشير كل من أوريلي 1986 O'Reilly إلى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي⁽²⁾:
1- مرحلة الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء العامل في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

(1) - المخلافي أشواق سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001، ص 196.
 (2) - محمد العتيبي، عوض الله السواط، مرجع سابق، ص ص 13-67.

- 2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل سلطة الآخرين منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر بها.
- 3- مرحلة التبني: حيث يعتبر أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له وهنا يكون الولاء نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

وأما ولش و لافان Welsch and Lavan 1981 يريان أن عملية ارتباط العامل بالمنظمة تمر بمرحلتين الأولى مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد العامل العمل فيها وأغلب الحالات يختار العامل المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحاته، وأما الثانية فهي مرحلة الولاء التنظيمي حيث فيها يكون العامل حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والارتقاء بها⁽¹⁾.

الشكل رقم 09 مراحل تطور الولاء التنظيمي⁽²⁾.



المصدر : أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 188.

(1)- الرواشدة خلف سليمان، مرجع سابق ، ص ص 91-92.

(2)- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 186.

يظهر لنا الشكل التالي أن الولاء التنظيمي خلال تطوره يمر بمراحل حيث تتمثل المرحلة الأولى في الفترة التجريبية يتم فيها توضيح بعض الأدوات والتوقعات الخاصة بالتنظيم تحديات العمل تضارب الولاء، وضوح الولاء وظهور الجماعة و في المرحلة الثانية يتم ظهور قيم الولاء للعمل و الإنجاز متمثلة في الخوف من العجز، وتأيد مفهوم أي مكانة العامل في المنظمة، أما في المرحلة الثالثة يتم فيها ترسيخ الولاء و تدعيمه و تمثل هذه المرحلة مرحلة الثقة بالتنظيم و من ثم بروز الولاء التنظيمي.

12. العوامل المؤثرة و المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

ويقصد بها تلك العوامل والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات والتي اختبرتها الدراسات في مجال الولاء التنظيمي والتي تؤثر في تكوين وتنمية ولاء العاملين لمنظماتهم وكذا العوامل المساعدة والمساهمة في تنميته و تكوينه سنتناولها في الآتي:

1.12. العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي :

ويقصد بها تلك العوامل والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات ،ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات وهي⁽¹⁾:

1.1.12. العوامل الشخصية: وهي مجموعة المتغيرات والخصائص التي تتعلق بالفرد وتميزه

عن غيره، وتشمل:

أ. الجنس: أظهرت مجموعة من الدراسات أن الولاء التنظيمي للإناث يفوق الولاء التنظيمي للذكور في معظم الأحيان، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة مع الإناث ،وعلى العكس من نتائج هذه الدراسة أظهرت دراسة مارش و ماناري (1977) March and Mannari ، أن الذكور أكثر ولاء واستقرار في المنظمة من الإناث، كما أكدت هذه النتيجة كراش (Karrash، 2003) حيث وجدت في دراستها التي أجرتها على عينة من الجيش، أن الذكور أكثر ولاء ورغبة في الاستمرار بالعمل من الإناث، والسبب في ذلك يعود إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بترك العمل وفقدان المزايا والمنافع⁽²⁾.

(1) – الرواشدة خلف سليمان، مرجع سابق، ص 69.

(2) -Dunham, Randall B., Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda : "Organizational commitment : The utility of an integrative definition." Journal of Applied psychology 79 (3),1994 ,pp 370-380.

ب. العمر: أكدت نتائج دراسات كل من ستيرز (Steers 1977) و دونام (1994 Dunham) والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أن هناك ارتباطاً إيجابية بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي⁽¹⁾.

ج. المؤهل العلمي: تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن المؤهل العلمي يرتبط سلباً بالولاء التنظيمي، وذلك بسبب توفر العديد من فرص العمل البديلة أمام الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع، بحيث يجري هؤلاء الأفراد مقارنة بين الحوافز التي يحصلون عليها في المنظمة، وما يمكن أن يحصلوا عليه في عمل آخر، فإذا لم تتوفر الميزات الإيجابية الجاذبة للعمل فإنه من المتوقع أن يبحث هؤلاء الأفراد عن فرص أخرى⁽²⁾.

أشارت في المقابل نتائج دراسة (علام، 1993) ودراسة (القطان، 1987) أن هناك علاقة إيجابية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فكلما ازداد المؤهل العلمي للأفراد ازداد ولائهم التنظيمي، ومن جهة أخرى، أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي⁽³⁾.

د. مدة الخدمة: تشير الدراسات إلى أن طول مدة الخدمة يتناسب طردياً مع الولاء التنظيمي، وذلك نتيجة استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وازدياد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم⁽⁴⁾.

2.1.12. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث

محتوى العمل، وطبيعته وخصائصه، وما يرتبط به من الاستقلالية في العمل، وتحديد المهام، والمسؤولية، والتغذية الراجعة، وقد أجريت دراسات عدة للتعرف على العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، وتساعد في تنمية ولاء الأفراد لمنظماتهم، منها دراسة ولس ولافان (Lavan & Welsch 1981) فقد توصلت إلى أن الرضا

(1) - Karrasch, Angela I : "Antecedents and consequences of organizational commitment." Military psychology 15 (3),2003, pp 225-236.

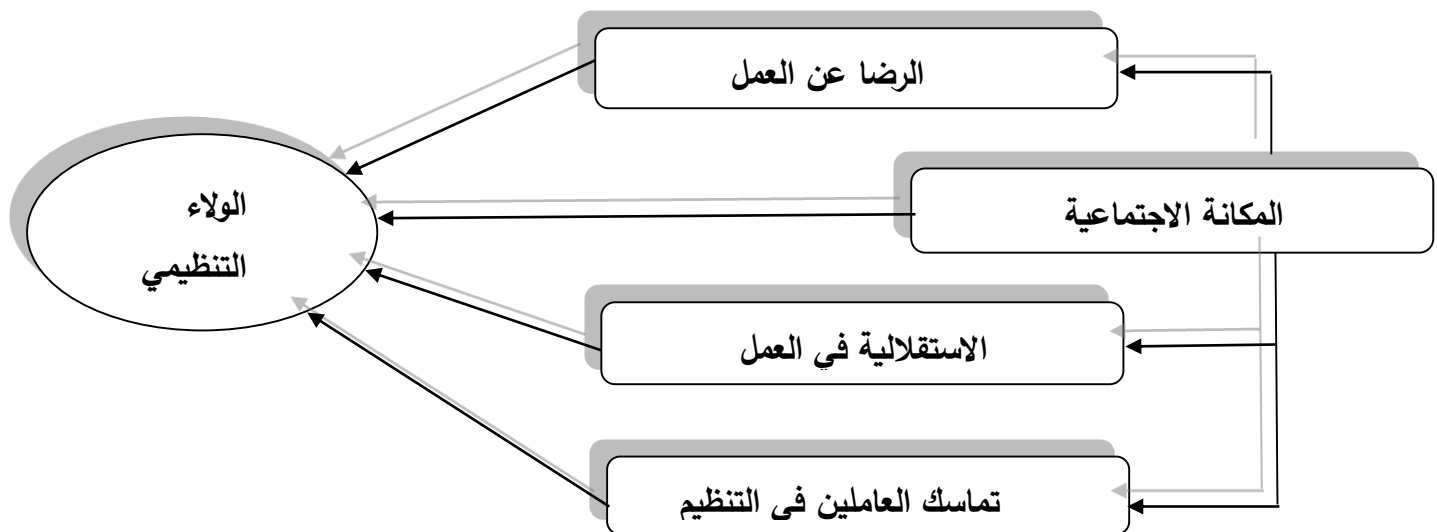
(2) - العضايلة علي، مرجع سابق ، ص 13-32.

(3) - الطجم عبد الله ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1996، العدد 1، ص ص 103-125.

(4) - العضايلة علي، مرجع سابق ، ص 13-32.

عن العمل، والرضا عن الترقية، والمناخ التنظيمي، وجماعة العمل، تؤثر إيجابية على الولاء التنظيمي، كما قدم كل من مارش وماناري (Mannari & March 1977) نموذجاً حددوا فيه بعض العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي، ويبين الشكل رقم 10 هذه العوامل:

الشكل رقم 10 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي عند مارش و ماناري 1977
Mannari & March



المصدر: الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2007، ص71.

ويشير كل من دريك و جليسيون (Durick & Glission 1988) أن هناك علاقة بين طبيعة النمط القيادي المتبع وعمر المنظمة والولاء التنظيمي، كما أشار دونام وزملاؤه (Dunham et al., 1994) إلى أهمية تحديد المهام، الاستقلالية في العمل، والتنوع في المهارات، والتغذية الراجعة عن الأداء في التأثير على الولاء التنظيمي لدى الأفراد، أما العضائية (1995) في دراسته فقد وجد أن العوامل التنظيمية المتعلقة بالمركز الوظيفي وأداء العاملين ترتبط إيجابية مع الولاء التنظيمي، كما كشفت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور، والولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية بين دعم المشرف، وسلوك المشرف والولاء التنظيمي وعلاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي⁽¹⁾.

(1) - رشيد مازن، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2004، العدد 1، ص ص 09-40.

3.1.12. العوامل الخارجية: وهي العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتي

تؤثر بدرجات مختلفة على ولاء الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها توفر فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختياريهم وتعيينهم داخلها، ويؤثر هذا العامل بشكل كبير على الأفراد الذين يفتقدون الولاء لمنظماتهم فوجود فرصة عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية يعتبر فرصة يجب اغتنامها مما يؤدي إلى دورانهم الوظيفي⁽¹⁾.

2.12. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي منظمة هو شعور أعضائها بالولاء لها ولأن الولاء التنظيمي من الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود إمكانيات متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف منظمته، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1.2.12. المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي "، وتعرف كذلك بأنها " الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين "، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على الشخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، ذلك لأن فقدان المكانة - أي ما يعرف بقلق المكانة - يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية⁽²⁾.

(1) - المعشر زياد ، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن دراسة ميدانية تحليلية، 2003، مجلة دراسات علوم إدارية، مجلد 30، ع 1، ص ص 164-181.

(2) - عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة ، دار المشرق الثقافي، 2006، ص 208.

أظهرت الدراسة التي قام بها مارش و ماناري (Marsh and Mannari) والتي شملت (1200) شخص من العاملين في مجال الالكترونيات وكان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين الأمريكيين، وأظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في المنظمة، ولذلك نرى أن الولاء للمنظمة والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وترابطها وينعكس ايجابيا على حسن أدائهم، وزيادة انتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه⁽¹⁾.

2.2.12. إشباع حاجات العاملين الانسانية في المنظمة:

يسعى العاملون دائما إلى تلبية وتحقيق وإشباع مجموعة من الحاجات ،والمنظمة الذي لا تساعدهم في تحقيقها وإشباع هذه الحاجات كلية إلا أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤها للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها، ويدفعهم إلى المزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه⁽²⁾.
لقد أسس المنظرون النظريات التي تدرس دوافع السلوك الإنساني و التي من بينها نظرية سلم الحاجات ماسلو ،ونظرية سلم الحاجات بورتير ،ونظرية ألدرفر في الوجود والانتماء والنمو وغيرها من النظريات التي رتبت الحاجات الانسانية للعاملين وفق أهميتها والحاحها في الاشباع وأوجبت على إدارات المنظمات مسؤولية إعادة النظر في سياساتها نحو العاملين لتتفق وتلك الحاجات.⁽³⁾

3.2.12. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد اظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة

(1) – March, R., & Mannari, H , **Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study**. Administrative Science Quarterly. 22(1),1977.pp.57-75

(2) – منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرووسين،المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط1،القاهرة،2015،ص 83.

(3) – عويد سلطان المشعان،مرجع سابق،ص 185.

يمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

4.2.12. الرضا الوظيفي:

يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، ويشير لولر (Lawler) أن الرضا الوظيفي هو "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلاً" فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبرغ (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية والمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف⁽¹⁾.

وقد توصلت كثير من الأبحاث في هذا المجال إلى أن المؤشرات التي تدل على عدم الرضا الوظيفي للعاملين هي مضرة للمنظمات، وهذا ما يؤكد كل من بورتير وستيرز (Porter and Steers) حيث تبين أن العاملين غير الراضين عن وظائفهم أو عن مسؤوليتهم أو عن أمور أخرى تتعلق بالمنظمات التي يعملون فيها لا يميلون لبذل أي قدر كبير من الجهد ويكثرون من التظلم والشكوى، ودوران العمل والغياب المتكرر ومغادرة مكان العمل خلال الوقت الرسمي كلها مؤشرات سلبية تدل على عدم الرضا الوظيفي⁽²⁾.

5.2.12. نظام الحوافز:

يعرف الحافز بأنه مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتشبع الرغبات التي يسعى الأفراد لإشباعها عن طريق العمل. للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف

(1) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 128-138.

(2) - أحمد بطاح، مرجع سابق، ص 188.

تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. وهذا ما يفند الأفكار المسيطرة على سلوكيات مسيري المنظمات معتقدين أنهم لو يفتحوا باب المناقشة مع العاملين ومشاركتهم في التسيير سوف يطمحون للحصول على حوافز تفوق قدرات التنظيمات وهو اعتقاد خاطئ، من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما⁽¹⁾:

1-حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2- اشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الامكانيات المتاحة.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة، واشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوى ولائهم التنظيمي والحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذا نجد أن على المنظمات تقع مسؤولية الاهتمام بالعامل وتمكينه من تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم.

5.2.12. بناء الثقة التنظيمية:

الثقة التنظيمية هي: " توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات ". ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين⁽²⁾.

تعمل المنظمات المتميزة في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على الرأسمال البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتقوم على الرفع من درجة الثقة فيما بين العاملين وبين المنظمة، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية

(1) - أحمد الشباب، عنان أبو حمور، مرجع سابق، ص316.

(2) - المعاني أيمن، مرجع السابق، ص 60.

توفير البيئة الآمنة المستقرة لموظفيها بتنفيذ أنظمة إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق الصرامة والإنضباط دون تمييز، وتحرص على التعامل بشفافية وعلى زيادة فرص المشاركة، والإعتناء بالمبدع في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وامكاناتهم.

7.2.12. التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي: " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها " ويعرف التطبيع أيضا بأنه " العملية التي تمكن الفرد من تعلم النظم والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة، سواء أكان لديه تصورات وتوقعات واضحة عن العمل والمنظمة أم لم يكن، والهدف الأساسي للتطبيع يتمثل في تقريب صورة الفرد عن المنظمة وصورة المنظمة عن الفرد، وتهدف إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض، وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وامكان الفرد التكيف للخصائص والأهداف التنظيمية من ناحية أخرى⁽¹⁾.

ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي⁽²⁾:

أ- **المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة. وتعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الانتماء إليها.

ب- **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين

(1) - رشيد مازن : إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية

- ط3، الرياض، 2009، ص681.

(2) - عبيد زيد منير، مرجع سابق، ص 114.

الفرد بما تتميز به شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصورات المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه. وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد إلى اثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في التنظيم يتمتع بسمعة عالية.

ج- مرحلة التحول: وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للتنظيم فتتخفص الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل ولاءهم التنظيمي ويشعرون بالغيرة وغير ذلك.

إن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى ايجاد الموظف الذي يحمل درجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الانجاز المبدع، إن المسؤولية الكبرى في التطبيع تقع أساسا على المنظمة التي تعتمد على اتباع استراتيجيات معينة تسهم في إحداث هذه العملية كتوفير مهام وظيفية تحفز دافع التحدي لدى الفرد وعدم إسناد مهام معقدة له إن كان حديث عهد بالمنظمة، وتوفير التدريب المناسب والمعلومات الصادقة والعدالة في تقييم الأداء. إن شعور الموظف بالإنجاز والتقدم في ممارسة وظيفته يؤدي إلى تعلقه بهذه المهام وترسخ ولائه للمنظمة ويزيد من فرص نجاحه مستقبلا.

8.2.12. مشاركة العاملين في المنظمة:

يمكن تعريفها بكونها " حالة عاطفية وعقلية واجتماعية تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، وتحقيق أهداف المنظمة، ويشارك في المسؤولية لاعتقاده بأن هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمة. ويرى كيت ديفز أن المشاركة⁽¹⁾ تعني "الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشارك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف ". وعليه فإن هذا التعريف ينطوي على ثلاثة أسس هامة هي⁽²⁾:

(1) - كيت ديفز : السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي - ترجمة سيد عبد

الحميد، محمد إسماعيل، دار النهضة، القاهرة، 1974، ص 597.

(2) - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 115.

- 1- أن المشاركة تعني الاشتراك العقلي والانفعالي، ولا تقتصر على النشاط العضلي في أداء العمل. فالمشاركة تعني ذات الفرد في العمل ولا تقتصر على مهاراته العضلية.
- 2- وهي تحفز الأشخاص للمساهمة في المواقف، وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادرة والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- كما أنها تشجع العاملين على تقبل المسؤولية في أوجه نشاط التنظيم المختلفة، فهي عملية اجتماعية يشترك الأفراد بوساطتها في التنظيم الذي يريدون بقاءه ونجاحه. وقد تعدد تصنيف الباحثين للمشاركة، فقد تكون المشاركة في تقرير الأهداف أو اتخاذ القرارات أو حل المشكلات. وقد اظهرت الدراسات كذلك في هذا المجال أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم " نحن " ويعتبرون أية مشكلة في العمل " مشكلتهم " وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له. ويزداد شعورهم بالرضا وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس عليها بمزيد من الأداء الوظيفي.

8.2.12. المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، ويعرف ريتشارد شيرز بأنه " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم وأثرها في سلوكهم " .

لذا فإن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكليهما، فالمنظمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم، لذا على المنظمات خلق مناخ تنظيمي جيد لتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين⁽¹⁾.

(1) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في التنظيمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1994، ص67.

10.2.12. العمل على بناء ثقافة تنظيمية:

تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات، وتطغى على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية، وثقافة المنظمة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي توجد فيها هذه المنظمات، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات.

كما أنها تعني الأنماط والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها. وينضم العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، والتركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة، يسعى المسؤول عنها إلى ترسيخ معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب، وتوفير قدر من الاحترام والتقدير للعاملين فيها⁽¹⁾. وكما أن لكل شيء حد إذا تجاوزه كانت نتائجه عكسية، فإن الولاء التنظيمي كذلك إذا زاد عن حده وأصبح ولاء متطرفاً، فإن من المحتمل أن يؤدي إلى سلوك التعصب، وتعطيل حكم الفرد ورغبته، والحد من حريته واستقلاله.

11.2.12. الأمن في العمل - الأمن الوظيفي - : عندما يحصل الموظف على

ضمانات سواء على رأس العمل أو بعد تركه له، فإن هذه الضمانات تدخل في نفسه الشعور بالأمن والأمان وتزيل القلق، مما يجعله يكرس جهوده في خدمة عمله نتيجة ارتفاع درجات ولائه للعمل، وسرعة تكيفه مع الثقافة التنظيمية السائدة، مما يترتب عليه تحسن مستوى أدائه، ومن ثم ارتفاع كفاءة الأداء.

12.2.12. التقدير والاحترام : عندما يحصل الموظف على التقدير والاحترام من خلال

الاعتراف بإنجازاته ومجهوداته التي يبذلها في مجال العمل، فإن ذلك يزيد درجات ولائه

(1) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 444.

وانتمائه للعمل وسرعة التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه⁽¹⁾.

13. آثار الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

13.1. آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

تتمثل آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من الشعور بالسعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية⁽²⁾.

13.2. آثار الولاء التنظيمي على المنظمة⁽³⁾:

يؤدي الشعور بالولاء التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمال والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة وتحسين الأداء وتحقيق النمو

(1) - النمر سعود، الإبداع الإداري - دراسة سلوكية - ،مجلة المدير العربي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة 1992، ص ص 86 - 87.

(2) - محمد العتيبي، عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 16.

(3) - الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 26.

والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

1. التقليل من التكاليف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

2. انخفاض مستوى الأداء، فعند تدريب عامل جديد سينخفض الأداء على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

3. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

4. المنظمة التي يتصف أعضائها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

خلاصة الفصل :

تجتهد المنظمات من أجل أن تحافظ على رأسمالها البشري المؤهلة، لأن الواقع يظهر أن المنظمات الناجحة مثل تلك الموجودة في اليابان هي تلك التي تنمي ولاء عمالها لها. غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال سياسة لإدارة الموارد البشرية الرشيدة التي تضع الموظف أو الرأسمال البشري في أعلى الموارد التي تحقق القيمة المضافة. إن إحساس وشعور الموظف بالاهتمام داخل المنظمة يخلق روح الولاء، والتضحية ورسم استقراره المهني، مما يشير، من بين النقاط الأخرى، إلى ثبات الموظف في عمله وعدم تنقله إلى المنظمات الأخرى، إذا كانت هذه المنظمة تشكل مستقبلاً للوظيفة للموظف ينسجم مع العوامل المادية الملموسة والاجتماعية والنفسية المتضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار فهذا الأخير هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغييره إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، ويجعله مرتاحاً معاً مع مستقبله المهني وراضياً عنه، وهذا غالباً ما يكون بإخطار العامل باستمرار بالأمن والحماية ، وإذ يدرك قدراته ومهاراته وبالتالي حاجة المنظمة للموظفين وحرصها الدائم على توفير البيئة التنظيمية التي تسمح له بتسليط الضوء على مواهبه ومهاراته وتنمية قدراته باستمرار، وفي الواقع يتم دعم الموظف لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ذلك الجهد والتضحية بوقته في الجهد المبذول.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

1. كرونولوجيا مفهوم الأداء :
 2. مفهوم الأداء
 3. عناصر الأداء الوظيفي
 4. نظريات الأداء
 5. محددات الأداء
 6. مستويات الأداء
 7. العوامل المؤثرة في الأداء
 8. تقييم أداء العاملين
 9. أهمية وفائدة عملية تقييم الأداء
 10. أهداف تقييم الأداء
 11. طرق تقييم الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

1. كرونولوجيا مفهوم الأداء :
 2. مفهوم الأداء
 3. عناصر الأداء الوظيفي
 4. نظريات الأداء
 5. محددات الأداء
 6. مستويات الأداء
 7. العوامل المؤثرة في الأداء
 8. تقييم أداء العاملين
 9. أهمية وفائدة عملية تقييم الأداء
 10. أهداف تقييم الأداء
 11. طرق تقييم الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

هناك اهتمام متزايد بالأداء وفعالية وكفاءة المنظمات في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف التي وضعتها، سواء كانت منتجة أو للخدمات. ولذلك فإن التركيز ينصب على الرأسمال البشري والاستفادة من الفرص والقدرات القائمة، بهدف تقديم الخدمات بسرعة وبجودة عالية، حتى تتمكن المنظمات من التكيف مع متطلبات ورغبات العملاء والزبائن، وضمان تحقيق أهدافهم من خلال تحسين مستوى الأداء لضمان الاستمرارية، الاستدامة، النمو والتقدم.

ومن وجهة النظر هذه، فإن قيمة الأداء الوظيفي هي أحد المتغيرات والعوامل التي تحدد درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يمثل فعالية الفرد وأدائه في تحقيق الوظيفة الموكلة إليه داخل المنظمة. ولا تقتصر مهمتها على حساب أو تقييم أداء العامل فحسب، بل أيضاً لتكون سمة أساسية من سمات المنظمة، حيث تتوسط في وظيفة الموارد البشرية، وتزودها بالمعرفة المطلوبة للقيام بدورها بالطريقة التي تحقق بها أهدافها وبالتالي أهداف المنظمة. وهي أفضل طريقة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن تمثيل درجة التقدم الثقافي والاقتصادي للمجتمع. ومن المهم أيضاً لزم التفكير والاهتمام في واقع الأداء والاعتراف بالتأثيرات التي تقررها وتؤثر عليه حتى يمكن الكشف عن اختلال الأداء وتعديله لتحقيق المعايير المناسبة على نحو أفضل.

وطالما أن تركيز دراستنا يتعلق بالعلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية على عمل منظمات الأعمال، فإن نهج البحث ينطوي على الاعتراف بجوهر مخرجات وأداء العمل. بدءاً من فلسفة وكرونولوجيا مفهوم الأداء ونظرياته، ثم محدداته، مستوياته، العوامل المؤثرة فيه، ومعايير تقييمه وخطواته، والصعوبات التي يواجهها. وأخيراً شرح طرائق تقييم الأداء الوظيفي.

1. كرونولوجيا مفهوم الأداء :

منذ بداية القرن الماضي، ازداد الاهتمام بقضية أداء الموظفين في البلدان المتقدمة، بسبب الجهود المستمرة للإدارة منذ الثورة الصناعية في أوروبا في 1750-1825 لضمان ولاء العمال ودعمهم لأهداف المنظمات التي يعملون فيها⁽¹⁾. غير أن هذا الولاء أصبح من غير المرجح أن يتحقق لعدة أسباب، بما في ذلك النمو المستمر في حجم المنظمات، ونقل الملكية والسيطرة إلى الشركات متعددة الجنسية، وزيادة استخدام التكنولوجيات، وتزايد حدة التنافس، فضلاً عن زيادة قوة وتأثير النقابات العمالية والجماعات العمالية في القرارات الإدارية، وهذا ما قوّض قوة الإدارة ونفوذها على القوى العاملة وجعلها تواجه معضلة أساسية، تحددها كيفية الحفاظ على التماسك البناء والتعاون الإيجابي وولاء الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبناء أو ترسيخ هبة لسلطتها لمساعدتها على القيام بمهامها.

وتُفضى جميع هذه الاعتبارات إلى زيادة الاهتمام بدراسة الأداء الوظيفي باعتباره إحدى الاستراتيجيات أو الموارد الإدارية لضمان ولاء ورضا الموظفين والتعاون مع الإدارة. وأصبحت مشكلة كفاءة العمل واحدة من أكثر الموضوعات المعرضة للتحليل العلمي والواقعي من قبل علماء الإدارة وعلماء الاجتماع، والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد هو أحد التحولات في مجال دراسة إدارة الأفراد وشؤون الموظفين. في الماضي، كان كل ما يهم الإدارة هو أن أداء الأفراد كان مرضياً، وبعد ذلك لا يهم أن الأفراد كانوا راضين عن عملهم أو غير راضين.

ومع ذلك، فإن الأبحاث التي بدأت في بداية القرن الماضي تهتم بتحديد وجهات نظر الأفراد، نتيجة لأبحاث متعددة في مجال السلوك الإنساني في الإدارة. وقد غلب المدخل السلوكي على الأبحاث في إدارة الشركات والإدارة العامة، ثم بدأت الإدارة في وضع برامج تهدف إلى تطوير وسائل اكتشاف وتفسير مشاعر الناس ومشاعرهم

(1) - سالم محمد السالم: الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملح فهد

الوطنية، الرياض، 1997، ص 45.

ورغباتهم وردود الفعل عليهم. وهذا يشير إلى أن الأداء الوظيفي مسألة مهمة للأفراد، لأن الرضا الفردي عن عملهم هو الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، وأن الأداء المتميز مرتبط مع النجاح في مجال الأعمال.

ذكر جلاسكو Glasgow 1982 أن الأبحاث التطبيقية للعمال في المحيط الأمريكي بدأت من عام 1910 مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى، استخدمت الحكومة الاتحادية علماء النفس الصناعي لتصميم أساليب التدريب للعاملين في القطاع العسكري وتحديد احتياجاتهم. ثم في عام 1927، أدى إلتون مايو بمجموعة من التجارب التي تهدف إلى إثراء الوعي في مجال الأداء الوظيفي، وخلص مايو إلى أن هناك مجموعة متنوعة من الأسباب التي تلهم وتحفز الموظفين للاستمتاع بالعمل وتحسين أدائهم، بما في ذلك العوامل العاطفية مثل شعور الموظفين تجاه بعضهم البعض وكيف يحصل العمال على اهتمام مشرفيهم ورؤسائهم.

ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي، اجتذب موضوع الأداء الوظيفي اهتماماً متزايداً من الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية. وقد بحث علماء النفس في نمط الأداء والرضا الوظيفي في المنظمات لتعكس سلوكياتهم وأنماطهم أو درجة استجابة العمال لوظائفهم. ومنذ ذلك الحين، شدد مجموعة من العلماء على أهمية البحث في عواطف العمال وعواطفهم وتوقعاتهم حول عملهم⁽¹⁾.

ولم يكن الجانب الإنساني هو ما تم تجاهله في الماضي، ولا سيما خلال الثورة الصناعية، حيث عمل العمال أياماً طويلة يمكن أن تمتد من ساعات الصباح الأولى إلى غروب الشمس بأجور منخفضة لا تستطيع أن تقي بسبل رزقهم اليومية وفي ظل ظروف عمل سيئة. فضلاً عن ذلك الملاك من هذا فكرة فضولية مع الدرجة الكبيرة

(1) - العديلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 17.

إلى أيّ تحقيق إنتاجية فعّالة، وإهمال الجانب الإنساني في عمل. ومع ذلك، جذبت تجربة مصنع ويسترن إلكتروك في هاوثورن في أمريكا بين عامي 1926 و 1932 الانتباه إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاقاً جديدة حول أهمية الجانب الإنساني ومطالبه النفسية والاجتماعية، وبلغت ذروتها في تغيير جوهر في فهم العمالة والموظفين.

يعد البحث الذي أجراه هوبوك في عام 1933 لتقييم مستوى الأداء والرضا الوظيفي للموظفين في نيوهوب بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام نهج المسح، تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات المنهجية المنشورة حول أداء العمل. غير أن هذا البحث لم يأت من فراغ. بل كان نتاجاً طبيعياً للتجارب والبحوث التي أجريت على العمال الأميركيين في السنوات الثلاثين الأولى من القرن العشرين. وقد أدت الدراسات التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه في عام 1927 إلى تقدم وتطور الأبحاث حول أداء العمل.

وقد أظهرت هذه التجارب، عن طريق الصدفة، أنه عند تقييم أثر الجوانب المادية للعمل، مثل الإضاءة والتهوية، على كفاءة العمل، تتحسن الإنتاجية تلقائياً حتى في حالة انخفاض المتغيرات المادية. التي تحيط به. وقد ربط مايو وزملاؤه هذه النتائج بوجود مثل هذه التأثيرات الاجتماعية والتحفيزية، ولا سيما كيف يشعر الموظفون تجاه بعضهم البعض ونوع الاهتمام والرعاية التي يحصلون عليها من المديرين والرؤساء. وكان من بين نتائج هذه الدراسات تسليط الضوء على أهمية جماعة العمل، ودور العامل الفرد داخل الجماعة، وحقيقة أن العامل الراض عن عمله أكثر كفاءة من العامل غير الراضي عن عمله. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر نجاح العمل بالتفاعلات والعلاقات الإنسانية التي يتم تأسيسها وتطويرها داخل المنظمة. في حين أن دراسات هوبوك تعتبر نقطة انطلاق حقيقية لدراسة الأداء، فإن سنوات الركود العالمي والحرب العالمية الثانية أعاقَت أي تقدم في مجال دراسات الأداء الوظيفي لعدة سنوات. و ما إن انتهت الحرب، بدأت الأبحاث في الأداء الوظيفي تشهد نمواً وتطوراً سريعاً. وذلك لأن التقدم والخبرة والتوسع قد أتاحت أفضل الفرص للبحث والتطوير، وكان النهج

البحثي هو الحل لهذه المسألة لسنوات عديدة قادمة⁽¹⁾.

يشير **جلاسكو 1982 Glasgow** إلى أن أبحاث أداء العمل نمت بسرعة بعد الحرب العالمية الثانية، وطرحت العديد من المشاكل والقضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بأداء العمل في أواخر الأربعينات والخمسينات، فضلاً عن النقاش حول العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي. نشر **هبرزبيرغ** نقداً مشهوراً للإنتاج الفكري في المجال عام 1957. وفي معارضته لرأي **هوبوك** بأن الأداء الوظيفي متغير مستمر حيث اقترح بدلاً من ذلك أنه متغير ثابت، واقترح أيضاً التعامل مع العوامل التي تسهم في الأداء الوظيفي على أنها متميزة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الامتثال⁽²⁾.

هيمنت نظرية ذات العاملين **هبرزبيرج** على البحوث حول الأداء الوظيفي لأكثر من قرن من الزمان، وفي الستينات، أصبحت الأبحاث حول الأداء الوظيفي أكثر تعقيداً أو توسعاً من ذي قبل، إلى جانب تطور كبير في الأساليب المنهجية للبحث وأصبح من الممكن الحصول على معلومات عن حالة رضا مجموعات كبيرة من الأفراد عن العمل. كما أجري في الستينات كثير من الأبحاث لاختبار نظرية ذات العاملين، بالإضافة إلى دراسة عديد من الجوانب الأخرى في موضوع الأداء الوظيفي، مما اشتملت عليه من دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، ومعدل دوران العمل. لذا يمكن القول أن الفترة المشار إليها قد شهدت تطوراً كبيراً في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامة وأبحاث الأداء الوظيفي بصفة خاصة.

وقد ذكر **جلاسكو** في عام 1982 **Glasgow** أنه خلال الستينات، أصبحت أبحاث الأداء الوظيفي أكثر تقدماً، ثم تم تطوير تقنيات المسح واستخدامها على نطاق واسع للحصول على المعرفة التي تعالج أسئلة الباحثين. وتركز الكثير من البحوث

(1) - كامل مصطفى وسونيا البكري: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة،

مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 01، 1990، ص ص 78 - 91.

(2) - Glasgow, Bonnie Jean. : **Job Satisfaction among Academic**, G. Braians. Ph.D. Dissertation, North Texas State University, 1982, p37.

خلال تلك الفترة على تقييم فرضية ونظرية كفاءة الأداء، وتناولت مواضيع أخرى تبحث العلاقة بين أداء العمل والخصائص النفسية والاجتماعية للعمال وبيئة المنظمات. وظروفهم وانتقال الموظفين من منظمة إلى أخرى⁽¹⁾.

في السبعينيات، أصبحت أبحاث الأداء الوظيفي مجاًلاً منفصلاً. ونجد أن معظم النظريات حول الأداء الوظيفي تم طرحها خلال هذه الفترة. كما تم قبول طرق وإجراءات البحث على نطاق واسع، وهناك العديد وكثيراً من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الأداء الوظيفي. أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة على وجه الخصوص في الولايات المتحدة كان أحد المجالات التي تقوم عليها مواصلة الدراسة والبحوث في مجال السلوك التنظيمي. وفي الربع الأخير من هذا القرن، أجرى علماء النفس الصناعيون تجارب مختلفة، كتبوا ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الحوافز والأداء والرضا عن العمل. وقد نشأ هذا الاهتمام بالموضوع من أجل زيادة مستوى أداء العاملين، ونظراً لأهميته وتأثيره على الصحة النفسية للعمال والمكانة الاجتماعية، وبسبب ارتباطه بعمليات تدريب ونمو العمال، وبسبب انعكاسه على بيئة العلاقات السائدة بين العمال وأرباب العمل. وفي إجراء دراسات حول الكفاءة والأداء، أخذت الولايات المتحدة زمام المبادرة⁽²⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن إجمالي عدد الأوراق البحثية حول الأداء الوظيفي يزيد عن 4000. ويقدر تشو Chwo أنه نهاية عام 1976 كان عدد المقالات المنشورة حوالي 5000 ؛ و أشار فيتش Fitch 1990 إلى أنه عام 1984 ، تمت كتابة أكثر من 6000 مقالة عن الأداء الوظيفي⁽³⁾. إلا أنه من الصعب على أي باحث بمفرده مراجعة جميع البحوث والمؤلفات المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي ، لكن اختيار بعض الأبحاث في هذا المجال يشبه في الواقع التصيد في المحيط الشاسع⁽⁴⁾.

(1) - Ibid, p 41.

(2) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ، ص ص 145 - 150.

(3) - مصطفى كامل وسونيا البكري ، مرجع سابق ، ص ص 78 - 91.

(4) - يوسف محمد قبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، ط02، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1992،

مع انتقال المنظمات من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، يسعى المديرون إلى اتجاه تنفيذ العديد ومجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الحفاظ على استمراريته وتميزها من خلال الاعتماد على أفضل الخبرات والمهارات. ومع استمرار تطور عالم المنظمات بشكل متزايد، تطورت أفكار الإدارة والمناجمنت أكثر فأكثر ونشأت أفكار ومفاهيم جديدة، كتوسع العمل، إثراء العمل، إدارة الجودة الشاملة واشتدت المنافسة بين المنظمات واحتاجت القدرة التنافسية إلى نوع من التنوع للاستجابة لمتطلباتها ونوعاً من الليونة للتأقلم مع متطلباتها فتغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستنم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة".

خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، الذي تسارعت فيه وتيرة التحولات والتغيرات، وظهرت متطلبات جديدة للقدرة التنافسية، ركزت بشكل أساسي على: المواعيد النهائية (الأجل) والمرونة والجودة والتكلفة، بحيث يتم قياس الأداء وفقاً لهذا الربع وتتطلب مسألة تحسينه تحسين الإدارة، ورعاية رضا العملاء، وزيادة القيمة وبالتالي الحديث عن الأداء المتميز الذي هو سر بقاء واستمرارية المنظمة الناتجة عن عمل المورد البشري لدوره الهام وأهميته المتزايدة⁽¹⁾.

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء أحد المفاهيم المشتركة بين العديد من فروع العلوم الاقتصادية والسياسية والإدارية والمحاسبية، مما شكل صعوبة في وضع تعريف واضح ومحدد له، وبشكل عام يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى "عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة"

ص 95.

(1) - شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكر، دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكر، 2015، ص 109.

كما تعرف الوظيفة بأنها عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة التي يقوم الشخص بالوفاء بها وصولاً إلى تحقيق أهداف محددة. ولغرض الوصول إلى قاعدة مشتركة من الفهم للأداء الوظيفي سيتم استعراض مجموعة من التعريفات المختلفة لهذا المتغير كما يلي:

يرى كل من أونس و فيسويزفاران (Ones & Viswesvaran) أن الأداء الوظيفي يعبر عن "مجموعة السلوكيات التي يظهرها الموظف وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية"⁽¹⁾.

كما يعرف علي السلمي الأداء الوظيفي بأنه " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته"⁽²⁾.

ويعرف ماتيس و جاكسون (Mathis & Jackson) الأداء الوظيفي بأنه " ذلك الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المحددة مسبقاً"⁽³⁾.

ومن منظور أشمل يرى كامبل وزملاؤه (Campbell et al)⁽⁴⁾ أن التعريفات الشائعة للأداء الوظيفي - في حقيقتها- ما هي إلا وصف مرادف للإنتاجية، حيث تصف تلك التعريفات الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر فإن الأداء الوظيفي يحمل وصفاً أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله وبين مدى إنجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه، بحيث يتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج

(1) - Viswesvaran, Chockalingam, and Deniz S. Ones. "Perspectives on models of job performance." International Journal of Selection and Assessment 8.4 (2000): 216-226.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 214.

(3) - Mathis L, Robert & Jackson H Jone . "Human Resource Management", (2008): th12, p 281.

(4) -Campbell, John P., Michael Blake Gasser, and Frederick L. Oswald. "The substantive nature of job performance variability." Individual differences and behavior in organizations 258 (1996): 299.

الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وحتى يمكن فهم الأداء الوظيفي بشكل ميسر يمكن صياغة الوظيفة وأداء الوظيفة كنظام يحوي ثلاثة عناصر رئيسية كما يلي:

- المدخلات: وتشمل موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية ومهارات ومعارف وقدرات.
- الطاقة الإنتاجية للفرد: وتشمل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالأخص سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد المرتبط بالعمل.
- المخرجات: وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ووفقا للمعايير المحددة.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات وعرفه على أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات⁽¹⁾. حيث يستخدم مصطلح الأداء في العديد من العبارات، مثل تقاني الموظف في مهامه ومسؤوليات العمل الانضباط والالتزام. ويمثل مفهوم الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد، بدءاً من القدرة على العمل أو الواجبات وفهمها، مما يعني بالتالي درجة أداء المهام التي يشكلها الفرد وتنفيذها.

وعرف بأنه: درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽²⁾. كما عرف بأنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة

(1) - دة عبدالباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 77.

(2) - Ghebreorgis, F. & Karsten, L. "Human resource management and performance in a developing country", International Journal of Human Resource

والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفو المدرب القيام بها⁽¹⁾. كما أنه يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽²⁾. وكذلك يعرف الأداء بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁽³⁾.

3. تعريف الأداء الوظيفي:

يعد تحديد التعريفات والمفاهيم الصحيحة للمصطلحات والاتفاق عليها من الأهداف التي يصعب تحقيقها، لا سيما في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المفاهيم التي لم يتم إعطاء تعريف واحد شامل لها هو مصطلح الأداء، في الواقع هناك من يستخدمون عدة مصطلحات مثل الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية التي يجب أخذها كمرادفات لتقديم تعريف واحد وتحديده لا يكفي للوصول إلى مفهوم الأداء، بل تحتاج إلى تقديم العديد من التعريفات للوصول إلى فكرة تناسب الدراسة.

1.3. الأداء في اللغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه: أي قضيته.

مشتقة من مصدر أدى، وقام بواجبه: بإنجازه وإكماله...، وتسديد ودفع ما هو واجب ومستحق، وتأدية: طريقة القيام بعمل ما، وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة، ويعني مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه بواسطة نظام أو شخص، أو

Management, 18(2), (2007), pp. 321 -332.

(1) - Zwick, T. " The impact of training intensity on establishments productivity". Labor Economics, Vol. 11, (2006), pp. 715-740.

(2) -Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U. "Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan", Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol. 2, No.9,(2011), pp. 286-299.

(3) -Luchak, A. & Gellatly, I. (2007), Acomparision of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes, Journal of Applied Psychology, 92 (3), pp. 786-793.

فريق أو عملية، أو خدمة⁽¹⁾.

1.3. الأداء اصطلاحاً:

يرى سوترمايستر Sutermeister أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستندم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي. كما أن توماس جيلبرت Thoms Gilbert يرى كذلك بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁽²⁾.

يعرف كذلك الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى⁽³⁾. أيضاً يمكن في تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به⁽⁴⁾. و نجد كذلك النمر يعرف الأداء الوظيفي بأنه " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس

(1) - تعريف ومعنى الأداء: معجم المعاني الجامع، عربي - عربي: أطلع عليه بتاريخ 20/03/2020 التوقيت

19:38 . <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

(2) - رضا حاتم : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد

العزیز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 81.

(3) - المدهون محمد : إدارة الموارد البشرية، ط 01، إبداع للطباعة والنشر ، فلسطين، 2005، ص 152.

(4) - محمد عبد الغني: مهارات إدارة الاجتماعات "أهمية الاجتماعات في إدارة منظمات الأعمال"، ط 01، مج 01،

مركز تطوير الأداء والتنمية السلسلة: مهارات تطوير الأداء، مصر، 2006، ص 11.

الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل⁽¹⁾.

و يعرفه معجم العلوم الإدارية بأنه من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء⁽²⁾. ويشير الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة⁽³⁾.

يترتب على التعريفات السابقة أن بعض المعنيين بموضوع الأداء الوظيفي يختلفون في وصفه وفي تقرير ماهيته، فالبعض يعتبره نتيجة أفعال العامل، والبعض يراه غاية في حد ذاته، في حين يعتبره آخرون عبئاً يتحمله العامل. في حين يتجه البعض إلى اعتباره كوسيط في مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وهذا يدل على أن الأداء ينبغي أن يُنظر إليه على أنه نتيجة للعلاقة المتبادلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام.

نستنتج من ما سبق أن الأداء الوظيفي هو عمل وسلوكيات الموظف التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بما يتوافق مع الموارد المتاحة والقواعد الإدارية والمعايير والإجراءات المحددة للمهمة أو الوظيفة، على أن تدعم الإدارة هذا السلوك من خلال التكوين والتدريب المستمر.

وينبغي أن نتذكر دائما أن هناك تمييزا في الأفعال والإنجاز والأداء: فالفعل والسلوك هو ما يقوم به الموظف من أعمال، أما الإنجاز فهو نتيجة ما يقوم به

(1) - الفايد سالم بن بركة : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بالرياض ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 81.

(2) - الزهرة قريشي ، عبد الباسط هويدي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي - ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي العدد28، ديسمبر 2018، ص ص 58-76.

(3) - يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أبو سويح: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد18، العدد02، 2016، ص ص

الموظف بعد عمله. والأداء هو نتاج التفاعل والعلاقة بين السلوك والإنجاز، مما يعني أنه مجموع السلوك والنتائج التي يتم الحصول عليها معاً، طالما أن النتائج قابلة للقياس⁽¹⁾.

4. نظريات الأداء الوظيفي في التراث النظري:

كانت قضية الأداء وتأثير محدداته مسألة طويلة الأمد ودراسة عبّر عنها في صيحات وتراث التفكير الإداري ونطاقه عبر مراحل نموها المختلفة في شتى العلوم والدراسات الاجتماعية والعلوم السلوكية، وقد تم إرساء بعض أسسها، بحيث تم طرح موضوع قياس الأداء وتقييمه والجهود المبذولة لوضع أساس منهجي لحل المشاكل في المصنع بقيادة علماء الاجتماع والدراسة العلمية الأكاديمية خلال عشرينيات وثلاثينيات ولا يزال يطرح عدة نقاط من السؤال؟

ويرتبط الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بالبحث عن الكفاءة الإنتاجية الفردية، ومن خلالها بالكفاءة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها التنافسية، وبالتالي ببقاء هذه المنظمات ووضعها وبقائها ومكانتها في المجتمع. وكان هذا دائماً من شأن الباحثين والمفكرين والعلماء على حد سواء، مهما اختلفت وجهات النظر والأهداف. وظل مستوى الأداء الوظيفي الفردي أو التنظيمي محط الاهتمام وكانت أهدافه هي اتجاهات وأسس الفكر. كما توصلت حركة الإدارة العلمية بالتركيز على العمل أن كفاءة العمل حققت الرضا الفردي، كما وجدت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية من خلال التركيز على الفرد أن رضا الأخير حقق كفاءة العمل والأداء. ومما سبق نتساءل: كيف عالجت النظريات والمناهج التي تقوم عليها المدارس الفكرية الإدارية مشكلة الأداء وضبطت قياسه وتقييمه؟ كيف تم الاهتمام بأطر وبأبعاد وكرولوجيا تطور هذه المشكلة؟

تقول بعض المصادر على المساهمات الأولى للمنظر ورجل الأعمال روبرت أون Robert Owen واعتبر أن أداء العمل يمكن تحسينه من خلال ما يسمى "الرصد

(1) - دة، المرجع السابق، ص26.

الصامت لتحسين الإنتاجية " ومن خلال تحسين ظروف العمال (وخاصة الأطفال، حيث كان عمل الأطفال ممارسة شائعة في ذلك الوقت)، مقترحاً إصلاحاً تشريعياً لتحديد ساعات العمل واستخدام الأطفال.

وناقش منتجون آخرون البناء على مخاوفهم بشأن تحسين أداء العمل، في محاولة للتأكيد على أن "الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك الموجودة في الآلات والمعدات"، واعتبر روبرت أون أنه رائد في إدارة الموارد البشرية. وكان أول من استخدم نظاماً مسجلاً لتقييم أداء موظفي الصناعة و" تأثر بتقديم النظام وتحسن سلوك العمال"⁽¹⁾.

1.4. العمل عند كل من ابن خلدون و آدم سميث:

تعتبر ظاهرة التخصص وتقسيم العمل قديمة، وقد مرت بمراحل متعددة، حيث بدأت في العصور القديمة بالتخصص المهني، ثم تدرج تقسيم العمل في القرون الوسطى إلى تخصص كل عامل في إنتاج سلعة معينة. ثم عرف التقسيم الفني للعمل حديثاً في المجتمعات البشرية المختلفة.

عرف المجتمع الإسلامي عن تقسيم العمل والتخصص في هذا المجال وبناءً على ما ذكره ابن خلدون عن أنواع الأعمال التي سادت المجتمع الإسلامي وما هو ضروري للعمران. وما هو ثانوي، وإدراج خصائص هذه الأعمال والحرف والمهن والتخصص وتقسيم العمل يسمح بتجزئة العمل المنتج إلى عدد من العمليات المترابطة التي يؤدي فيها كل عامل وظيفة واحدة، والتي قد تكون واحدة من مئات الوظائف اللازمة لإنتاج سلعة ما، وفي كثير من الأحيان، يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى زيادة كبيرة في نصيب العامل من إجمالي الإنتاج إذا كان العمل هو مجموع القدرات والقدرات البدنية والعقلية التي يمتلكها العامل ويستخدمها في عمله. إن التمايز والاختلاف بين هذه الكفاءات بين الموظفين يجعل كل موظف مختلفاً عن الآخر في

(1) - رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا،

أداء العمل أثناء عملية الإنتاج.

ناقش ابن خلدون موضوع العمل ودرسه بطريقة علمية وعملية، حيث أدرك في البداية أن الحاجات الفسيولوجية لجسم الإنسان أوجدت الحاجة إلى الطعام لحياته، وتوفير هذا الطعام دفعه إلى العمل، ولما كان الإنسان بمفرده لا يتصور منه توفير كل حاجياته احتاج إلى عمل غيره وكان غيره أيضاً في حاجة إلى عمله ومنتجاته، فأجبر على التعاون مع الآخرين، وكان هذا التعاون نتيجة تقسيم العمل بينهما بحيث قام كل منهما بتبادل ما تجاوز منتجاته لاحتياجاته الخاصة من منتجات الآخرين، وكان أول مظهر من مظاهر هذا التبادل هو المقايضة ثم تطور الأمر إلى البيع والشراء.

ذهب ابن خلدون إلى أقصى حد في تقسيم العمل، من تقسيمه في عملية إنتاج واحدة إلى عملية التخصص الجغرافي، أي تخصص دول معينة في صناعات معينة أي التركيز على صناعات معينة لكل دولة حسب إمكانيات ذلك البلد ومؤهلات سكانه. ويعتقد أنه على الرغم من هذا التخصص فسيتم تصدير الفائض.

أما بالنسبة لعمل البشري فيعتقد آدم سميث بأنها مصدر ثروة، بخلاف ما ساد أوروبا من تناظر حول هذا المصدر، ولعل آدم سميث توصل إلى هذا الاستنتاج بعد الرحلة التي قادته إلى فرنسا والمناقشات التي دارت بينه وبين رواد المدرسة الطبيعية خاصة رائدها كسناي، وتيرجو وغيرهم.

عرّف آدم سميث العمل بأنه مصدر للثروة بقوله: إن العمل السنوي الذي يؤديه كل شخص هو توازن يوفر له كل ضروريات الحياة الضرورية والفاخرة التي يستهلكها كل عام ويتكون دائماً إما من المنتج المباشر لذلك العمل أو من ذلك المنتج الذي يشتريه من الخارج، يعطي آدم سميث مثلاً حيث يبين فيه التعاون الناتج عن تقسيم العمل بقوله: انتبه إلى معيشة معظم الصناعيين أو عمال اليومية في بلد متحضر ومزدهر، وسترى أن عدد أولئك الذين استخدموا بعض الجهد، وإن كان قليلاً لتوفيره. من هذا العيش، يشارك كل شيء على سبيل المثال معطف الصوف الذي يغطي جسد العامل اليومي، حتى لو بدا خشناً وخشناً، هو نتيجة عمل عدد كبير من العمال معاً فالراعي، ومصنف الصوف، والممشطة والصباغ والغزال، والنساج، والقصار والمرتب يجمعون بين فنون ومهن

مختلفة. لإكمال مثل هذا الإنتاج الساذج، كم عدد التجار والحمالين الذين يجب توظيفهم بجانبهم ... ما مقدار التجارة والشحن ... وكم عدد بناء السفن والبحارة ومصنعي الأشرطة والحبال.

يعتبر كل من ابن خلدون و آدم سميث بأن السبب الحقيقي لتقسيم العمل هو زيادة الإنتاج وخلق فوائض والتجارة والمقايضة مع إنتاج أناس آخرين أو البلدان الأخرى، وبالتالي زيادة الرخاء والرفاهية المنشودة لجميع الناس، ولذلك ذكر آدم سميث أن تقسيم العمل هو (حجر الزاوية) أي المعلم الأساسي فيما يتعلق بثروة الأمة، يستند التحليل النهائي إلى الميل الطبيعي للأفراد للتحرك على أساس المصالح الفردية (البراغماتية) المنفعة.

بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لابن خلدون فإن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة عدد السكان، مما يؤدي إلى تأمين عدد كاف من القوى العاملة اللازمة للتخصص، ومن ناحية أخرى إلى تأمين الطلب الفعال على المنتجات المتزايدة بسبب تقسيم العمل والتأثير بين الدول من خلال التخلص من الفوائض. أو ما يسمى نقاط البيع أي بقانون المنافذ، كما أشار باهتمام شديد إلى الأهمية الكبرى للمنافذ الخارجية لدعم قدرة السوق وقدرته على استيعاب زيادة المنتج، وهي نفس الفكرة التي صاغها آدم سميث عندما قال إنه يجب أن يكون هناك سوق يمكنه استيعاب ثمانية وأربعين ألفاً. دبابيس في اليوم. أشار ابن خلدون بقوة إلى موضوع الأسواق الخارجية، يقول ابن خلدون: " فأهل المدينة أو المصر إذا وزعت أعمالهم كلها على مقدار ضرورتهم وحاجاتهم اكتفى فيها بالأقل من تلك الأعمال وبقيت الأعمال كلها زائدة على الضرورات، فتصرف في حالات الترف وعائده وما يحتاج إليهم غيرهم من أهل الأمصار ويستجلبونه منهم بأعواضه وقيمه فيكون لهم بذلك حظ من الغنى".

ويمكن الوصول من خلال ما سبق في تقسيم العمل عند ابن خلدون و آدم سميث إلى الحقائق الآتية⁽¹⁾:

(1) - الطيب داودي: تقسيم العمل، اليد الخفية و الحافز الاقتصادي بين ابن خلدون و ادم سميث، مجلة العلوم

أولاً : إن إسناد العمل وتقسيمه إلى "التعاون" ضرورة إنسانية واجتماعية ناتجة عن عدم قدرة الفرد على تلبية احتياجاته ورغباته ، بينما يعزوها آدم سميث إلى رغبة فطرية في التبادل.

ثانياً : يؤدي تقسيم العمل إلى زيادة عدد السكان ، مما يؤدي إلى زيادة التخصص والتأهيل ، والتي ينتج عنها فائض بسبب التعاون يتطلب بيع المنتجات من خلال ما يسمى منافذ بين المدن أو الدول، أي وجود منافذ جديدة لهذا الفائض، وهذه الفكرة هي التي ساد الاعتقاد بأن أول من أوضحها هو آدم سميث.

ثالثاً : توصل ابن خلدون إلى نوعين أساسيين لتقسيم العمل؛ التقسيم الاجتماعي وهو توزيع الأعمال بين الناس، والتقسيم الفني داخل العملية الإنتاجية الواحدة وقد وضح هذه الأخيرة في مثال "قوت يوم من الحنطة" بينما ركز آدم سميث بصفة أساسية عن التقسيم التقني للعمل، وهكذا يتبين بكل موضوعية علمية أن مساهمة ابن خلدون في موضوع تقسيم العمل قد فاق ما قدمه رائد الاقتصاد المعاصر آدم سميث.

رابعاً : حقق ابن خلدون نوعين أساسيين من تقسيم العمل: التقسيم الاجتماعي أي تقسيم العمل بين الناس والتقسيم الفني ضمن عملية الإنتاج الواحدة، والتي أوضحها بمثال "قوت يوم من الحنطة"، بينما ركز آدم سميث بشكل أساسي على التقسيم الفني للعمل، وهكذا مع الموضوعية العلمية فقد تجاوزت مساهمة ابن خلدون في موضوع تقسيم العمل مساهمة آدم سميث في الرؤية الاجتماعية الاقتصادية المعاصرة.

2.4. الأداء عند كارل ماركس:

قبل أن يبدأ ماركس وإنجلز الكتابة عن الشيوعية، توعدا أنفسهم بهدف مبدئياً لا يمكن إدانته بسهولة، ألا وهو أن جميع كتاباتهم يجب أن تستند إلى العلم وقواعده وألا تكون مثل كتاب آخر يصف وجهة نظر الفيلسوف من وجهة نظر معينة للعالم. تم تصميم كتبهم لتغيير العالم، وتمكين المجتمع، والتطلع إلى الأمام. بعبارة أخرى، بدأوا في وضع أفكار علمية بسيطة في كلماتهم، حتى لا تهتز بخفة من هب ودب على حد

سواء. هذه النظرية لم تكن من وحي ماركس، بل أتت من قبل وتأثره بواحد من كبار الاقتصاديين آدم سميث، لكن لم يحسنه ويوسعه أحد مثله⁽¹⁾. يعتبر ماركس التنظيمات البيروقراطية هي بمثابة مجموعة اجتماعية منفردة ومتأصلة، يرتبط وجودها بتقسيم المجتمع إلى طبقات اجتماعية، إلى جانب تدعيمها الوضع السائد، وفرض النظام واستمرار آليات القهر والإكراه والاستغلال. فالمنظمات العمالية في المجتمع الصناعي الرأسمالي - حجر الزاوية في نظر ماركس وانجلز حول بيان استغلال الرأسمالية لجهد العمال- هي منظمات بيروقراطية ولا تحتل موقعاً عضوياً في البنية الاجتماعية ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية الإنتاج ، لأن وجودها مؤقت ونموها طفيلي ومهمتها الأساسية الحفاظ على الوضع السائد. التي تتجسد في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة. في ظل هذه الأوضاع، فإن تطوير هذه المنظمات أمر حتمي في مجتمع متعدد الطبقات يسعى باستمرار لتقوية الانقسامات الطبقيّة والحفاظ عليها. ويفقد العاملون في هذه المنظمات القدرة على الابتكار والمبادأة والابتكار، وهناك بوادر التنصل والهروب من المسؤولية وخلافات وصراعات داخل بيئة العمل، بدافع السعي وراء المصالح الشخصية بين العمال، ومن خلال البحث الحثيث إلى وسائل مشروعة وغير مشروعة للترقية أو المكافأة واكتساب المكانة الاجتماعية. كل ذلك من أجل ترسيخ وتقوية أوضاعهم ووجودهم غير المستقر، مما يساهم سلباً في تدهور أدائهم وإنتاجيتهم، بسبب عدم الاستقرار الاجتماعي والنفسي داخل التنظيمات البيروقراطية التي تتعامل مع الفرد العامل على أنه مجرد شيء، ولا تعامله كإنسان لديه الكثير من المشاعر⁽²⁾.

(1) - كريم محمد: كارل ماركس ونظرية قيمة العمل، أطلع يوم 11-08-2020، التوقيت 21:37

<https://www.aljazeera.net/blogs/2020/7/29/>

(2) - علي عليوة: محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم 'كارل ماركس،

ماكس فيبر، روبرت ميشلز"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 13، جامعة

الجزائر 02، الجزائر، 2019، ص ص 52 - 66.

يكشف لنا التحليل الماركسي لمشكلة الاغتراب عن أهم العناصر التي يتبناها في بحثه عن مشاكل التنظيم ومشكلاته الرئيسية، والتي تم فحصها في ضوء النظرية العامة للصراع الطبقي، وقد احتل مفهوم الاغتراب مكاناً مهماً في فكر ماركس بعد أن وجد تجلياته المشتركة في العلاقات الإنسانية للعمال فيما بينهم وكذا في العلاقات مع بقية أفراد المجتمع والمنظمات الاجتماعية الأخرى.

خلقت التنمية الاقتصادية مشكلة الاغتراب الاجتماعي والنفسي للعمال في المنظمات الصناعية الرأسمالية، فتدمير العمال للآلات، والتخريب الاجتماعي والرفض الثوري والعديد من أشكال الاحتجاجات، كلها ساهمت في فقدان الولاء للتنظيم الرأسمالي وبالتالي فقدان الشعور بالانتماء والعضوية إلى المجتمع الصناعي. مما أدى إلى العزلة الاجتماعية للعمال. حيث أرجع التحليل الماركسي هذه الظاهرة إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، تقسيم العمل والصراع الطبقي القائم على الاستغلال والسلطة، ورؤية العامل على أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته، ويحتاج فقط إلى التغلب على اغتراب العمال في المجتمع الرأسمالي من خلال القضاء على الملكية الخاصة والاستغلال. ومعاملة العمال معاملة إنسانية تتناسب مع طبيعتهم البشرية تلبي احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية من الاستقرار والتوازن⁽¹⁾.

إن هذا الوباء التنظيمي الذي اكتشفه ماركس والذي انتشر في المنظمات الاجتماعية والصناعية الرأسمالية، لا يقتصر على العلاقة بين العمال في المنظمات البيروقراطية وبقية المجتمع، بل يتم احتواؤه داخل المنظمات نفسها، من تسلسل هرمي رئاسي دقيق، ونظام محدد، واحترام صارم للسلطة، وقائمة من القوانين والواجبات، وكلها صور الاغتراب. ينعكس بدوره على نقص الإنتاجية سلباً في هذه النظم الاجتماعية والاقتصادية.

توصلت النظرية الماركسية بالتركيز على ضرورة تلبية الاحتياجات الإنسانية أولاً وقبل كل شيء، والدعوة إلى القضاء على الاستغلال، والدعوة إلى العدالة والمساواة لجميع أعضاء التنظيم الاجتماعي، وبالتالي إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاج لصالح

(1) - المرجع نفسه، ص ص 52 - 66.

جميع الأفراد في المجتمع. والذي بدوره يؤدي إلى رفاهية جميع المستويات الاجتماعية، بحيث يصبح تطوير الإنتاج ونموه مطلباً مهماً وهدفاً شاملاً لإدارة أي منظمة صناعية حيث كلما كان تناسق وتوافق البنية التحتية (القوى الإنتاجية وعلاقات الإنتاج) ارتفع (الأداء والكفاءة والإنتاجية). وفي حالة حدوث أي اضطرابات أو نزاعات أو مشاكل داخل البنية التحتية ، سيؤدي ذلك حتماً إلى تدهور وانخفاض مستوى الكفاءة والإنتاجية.

3.4. العمل في نظر دوركايم⁽¹⁾:

اهتم دوركايم في عمله بشكل خاص بتقسيم العمل في بحثه وخصص له مؤلفاً كاملاً، حيث ضم أهم النصوص المنهجية في علم الاجتماع والتي حلت محل التصورات السائدة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر الميلاديين، بحلول نهاية القرن الثامن عشر، حيث وصلت الظاهرة إلى حد أنها أصبحت شائعة وواضحة للجميع، أظهر دوركايم أن تقسيم العمل ليس جديداً ، لكن المكون الاجتماعي أكثر وضوحاً، وكشف عن نمط الصناعة الحديثة لتفسير العمومية الظواهر وانتشارها. وبما أن الصناعة تميل إلى تقسيم العمل بالكامل، ليس فقط داخل المصنع، فقد أصبحت المهن معزولة ومتخصصة، ولكن كل الإنتاج أصبح متخصصاً من ناحية ويعتمد على الآخرين من ناحية أخرى، وكذلك في معظم قطاعات المجتمع ، سواء في الوظائف الإدارية أو العلمية أو غيرها ، نجد مماثلة لتلك الموجودة أيضاً في الكائنات الحية والمجتمعات.

لذلك يفترض دوركايم أن تقسيم العمل يختلف باختلاف حجم المجتمع، كثافة السكان ومستوى التفاعل الاجتماعي، والنمو السكاني هو العامل الرئيسي في تقسيم العمل مما يؤدي ذلك إلى اشتداد الصراع من أجل البقاء والاستمرارية ، حيث تفرض

(1) - عتيقة حرايرية: ظاهرة تقسيم العمل وأبعادها الاجتماعية في الفكر الدوركايمي - بين عوامل التشكل و

عيون منتقديه -،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02،العدد 14،جامعة الجزائر 02،الجزائر،

2020، ص ص 86-96.

الكثافة السكانية على المجتمع ضرورة التخصص المهني، وبما أن تقسيم العمل يتطلب قوة منتجة وعمالية على حد سواء، فهو شرط مطلوب للمجتمعات للتقدم فكرياً وجسدياً على حد سواء، والدور الأساسي لتقسيم العمل هو ترسيخ الشعور بالوحدة والاستقرار والترابط والتكافل بين الأفراد بالإضافة إلى ذلك فله تأثير ملحوظ وواضح في زيادة الوظائف المقسمة المتخصصة.

كما يزعم دوركايم أن تقسيم العمل وما ينتج عنه من اختلاف بين الأفراد فإنه يقدم الدور الإيجابي للمجتمع لأنه يعزز نوعاً من التماسق والانسجام الجماعي بين أفراد المجتمع، متجسداً في العقلية والأخلاق الإنسانية، وكذلك في ظاهرة التضامن العضوي نفسه، وكلما أصبحت هذه الوحدة أكبر، كلما كانت أقل أهمية للضمير الجماعي. يعتقد دوركايم أن الضمير الجماعي يركز على أفكار ومشاعر ومعتقدات وقيم الضمير الفردي، و بأن القانون والأخلاق والضبط الاجتماعي لها ولاء ملحوظ للضمير الجماعي، مما يعني ضمناً مجموعة من المعتقدات والعواطف العامة بين أفراد المجتمع، والتي تكون نسقاً خاصاً.

4.4. الاتجاهات الكلاسيكية لنظريات الأداء:

نشأت المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن الثامن عشر في أعقاب الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما خلفته من أرباب العمل والمشاكل اللاحقة الناجمة عن وجود وتنظيم القوى العاملة في المصانع والعلاقات والروابط الناشئة بين أصحاب العمل والموظفين، مما ولد حاجة فورية لاستراتيجيات وعمليات الإدارة القادرة على زيادة الإنتاج وتحسين جودته وعلى استخدام وإدارة القوى العاملة من جهة أخرى. فجاءت المدرسة الكلاسيكية لدراسة وحل هذه المشاكل وكذا في تحديد ما يجب أن تكون الحالة المثالية داخلها. وقبل تناول بعض نماذج هذه المدرسة من الواجب التطرق إلى أهم الافتراضات التي تقوم عليها، وهي حسب علي السلمي⁽¹⁾:

(1) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 02، القاهرة، 2002، ص ص

- * الكفاءة في الأداء هو الهدف الأول للمنظمة.
- * من أجل تحقيق هذه الكفاءة والنوعية، يجب أن تكون المنظمة عقلانية بمعنى أنها تستخدم جميع مواردها بعقلانية ومثالية على النحو الأمثل لتحقيق هدفها.
- * بنية المنظمة تتطلب عناصر معينة تساهم في هدفها، وأي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم.
- * كل عنصر يؤدي دوراً معيناً يتم إدارته والتحكم (الرقابة والسيطرة) فيه من قبل إدارة المنظمة.
- * ينظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق، أي أنه منعزل عن البيئة الخارجية والتغيير أو التطور يحصل داخله، مرجعه عناصره الداخلية.
- * كل شيء مرتب وفقاً لهذه المدرسة يجب أن يكون في وئام مع تصميم ورغبات الإدارة والجميع. وأن كل سلوك أو فعل يجب أن يكون محسوبا مسبقا ويكون متصلا بالعقلانية في كل شيء.
- * كما أنه من بين فرضيات التنظيم أن هذه المدرسة تنظر إلى أن التنظيم غير الرسمي ليس مهما ولا تلقي له بالا.

1.4.4. نظرية الإدارة العلمية:

شارك في تكوينها ست وعشرون مفكراً أمريكياً وخمسة عشر أوروبياً نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة بين عامي 1852 و 1928 نتيجة للحاجة الحتمية لأساليب حديثة لمواكبة ثورة الابتكار والاختراع والصناعة التي شهدتها العالم. يساهم في التشغيل بكفاءة والفعال للإنتاج الصناعي. أرادت هذه المدرسة الحركة العلمية التي قادتها إلى توفير "الأساليب العلمية للحصول على المعلومات التي على أساسها يتم تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ أداء كل عمل"⁽¹⁾ والتي على أساسها تم تقديم مجموعة من المبادئ التي قامت على أساسها المنهجية والخبرة العلمية تستخدم في تصنيف بنود

(1) - عمرو وصفي عقيلي: الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 92-93.

عمل الوحدة. تقسيم العمل والتخصص لتوفير التكاليف والفاعلية في زيادة الإنتاجية ودراسة الحركة والوقت وكذا البحث لتجنب الحركة الزائدة وتحديد وقت قياسي للأداء لكل حركة في العمل المنجز حيث أنه يمكن السيطرة على سلوك و فعل العمال داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال التحفيز المالي، وأنه عن طرُق الدراسة العملية للوظائف يمكن من تصميم طريقة واحدة ومثالية للعمل⁽¹⁾.

وقد اعتمد تايلور في فلسفته العملية على بعض ملاحظاته من خلال سنوات خبرته العديدة في العمل الصناعي حيث عمل على أن⁽²⁾:

- * يتم تقييم القدرة على العمل المنتج في حساب أجور الموظفين.
- * تُحسب أجر الشخص وفقاً لمنصبه وسنوات خدمته، ولا تؤخذ عوامل المهارات والقدرات والشغف بالعمل في الاعتبار عند حساب أجور الموظفين.
- * إن نظام تحديد الأجر في ذلك الوقت يقتل روح الطموح والجهد لدى الأفراد نتيجة بعض الممارسات الإدارية غير الملائمة التي تمثلت في خفض الأجر وخفض سعر المنتج من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة في سوق المنتج دون مكافأة العمال على الزيادة في أجورهم.

* جهل الإدارة بسعة الوقت الكافي للعامل لإتمام وأداء الأعمال المطلوبة منه.

* الجهل الإداري بالأنظمة المستخدمة وطرق الحد والردع من التلاعب.

لهذه الأسباب حاول تايلور ربط الأجر بالإنتاج وجعل الحوافز المادية أحد المبادئ الرئيسية لنظريته حيث لم يكن ربط الأجر بالإنتاج جديداً في ذلك الوقت وإنما الجديد هو دراسة الوقت والحركة⁽³⁾. والاعتماد على الحوافز المادية وتعاون الرئيس المباشر بشكل أساسي مع مرؤوسيه، وكذلك على الاختيار العلمي الموثوق للأفراد

(1) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 30.

(2) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 47.

(3) - السيد، إسماعيل محمد: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص 47.

واحتمالات العمل المادية، ثم أقوم بتدريب الموظفين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الكفاءة.

يمكن القول في هذه المرحلة، أنه كان الدافع وراء هذا الاختيار، أدى الاهتمام بمسألة ترشيد وعقلنة الأداء إلى ظهور تقنيات تسمح بتحديد الأداء، مما جعل من الممكن استبدال الأساليب التقليدية الحالية،

وكان تركيزها واضحاً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءة تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية ثم تدريب الأفراد على القيام بتنفيذ تلك الأجزاء بطريقة تعتبر هي أحسن وسيلة للأداء ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل ويمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل، ويظهر من هنا اهتمام مدرسة الإدارة العلمية بالتدريب كوظيفة أساسية حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه، وفق ذلك يجب أن يتم اختيار العامل بوسيلة علمية وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب⁽¹⁾.

تكمن أهمية عمل تايلور بشكل أساسي في أنه أول من يتميز بقدر كبير من العلم ودرجة من الاكتمال من حيث تنظيم العمل وتحديد القواعد المختلفة التي تنظمه من تشكيل منظمة على أساس تصور علمي إلى اختيار الأفراد علمياً وصولاً إلى كافة مهام سير العمل، وتحديد القيم والمبادئ الأساسية لتقسيم العمل وتحفيز الأفراد. على الأقل كما يظهر من خلال صورة هذا النموذج، ومن خلال العمل الذي استند إليه من أعماله وتطبيقات مختلفة تنظيماً وأداءً، ومن خلال التطبيقات المختلفة التي يتم تنظيمها وتنفيذها، وفيما يلي أهم أبعاد المخرجات التي يمكن تحديدها على أساس هذه المفاهيم⁽²⁾:

* الحركات المناسبة للعمل المنجز واستبعاد كل الحركات الزائدة غير الضرورية؛

(1) - عبد الجليل، راشد محمد: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، 2003، ص 41.

(2) - Marc Penouil et Gabriel Poulalion, **Sociologie pour les sciences sociales**, L'Harmattan, Paris, 2008, p302.

* وقت مناسب للأداء وللقيام بالعمل؛

* نتائج إيجابية على مستوى الإنتاج؛

* نتائج إيجابية على مستوى العلاقات الاجتماعية التنظيمية، تتحقق من خلال الحد من الصراع بين الرؤوسين ورؤسائهم وبين الموظفين أنفسهم من خلال التنظيم العلمي ونمذجة العمل؛

* وجود نمط ونسق مناسب من المكافآت والتحفيز ورضا الموظف عنها.

يظهر أن أبعاد الأداء، كما يمكن استنتاجها من مبادئ تايلور لتنظيم العمل العلمي تميل إلى أن تكون مختلفة عن العديد من الحقائق التنظيمية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين، تلك التي اختزلها تايلور في موقفه من الأجور وما ينبع من تنظيم العمل والعلاقات في العمل عن طريق تقسيم العمل ونوع تنظيم العلاقات والقواعد وما إلى ذلك. يتم أيضاً تقييم الأداء بالنسبة لتايلور على أساس الأداء الفردي ، وهنا يتجاهل مدى قدرة المجموعة على التأثير وتوجيه نتائج الفرد ودور العناصر المتعلقة بثقافة وبيئة المنظمة ، والتي تعتبر، وفق ما توصلت إليه الدراسات الحديثة من بين أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمة.

وتركزت رؤية تايلور لتنظيم العمل على العمل من الجزء إلى الكل، أي تنسيق أعمال الأفراد وإقامة أعمالها كأساس لتحسين الكفاءة التنظيمية. وهذا بالطبع تماشياً مع وجهة نظره التي تم انتقادها في وقت لاحق في أكثر والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي⁽¹⁾:

* ما يتعلق بالنظرة المهنية والفنية للوظيفة، وفوق كل الاعتبارات الأخرى في المنظمة؛

* ما هو أيضاً متعلق بالمفهوم المبسط للعامل بوصفه عامل إنتاج وتحفيزه مادياً لتحسين مخرجات عمله؛

(1) -J.F.Soutenain et P. Farcet, : **Organisation et gestion de l'entreprise**, Berti, Alger, 2007, pp35-36.

* وما يرتبط أيضاً بعجز هذا النموذج التنظيمي الذي لا يسمح بالمبادرة ويقوض ظهور الكفاءات والمهارات و تعيق حركتها داخل المنظمة. وللتخلص من الروتين والسلبيات المرتبطة بالتحكم الميكانيكي للوظائف، والعلاقات، الخ.

وقد تم تسليط الضوء على مشاكل هذا النموذج التنظيمي، وتلك المتعلقة بتصاعد الصراع، والغياب وعدم وجود الدافع للعمل التي يمكن أن ينظر إليها على أنها مؤشرات الضعف والفشل، فضلاً عن مؤشرات الأداء السلبية للنسق أي المنظمة كما يعتقد.

2.4.4. نظرية التقسيم الإداري هنري فايول :

اختار تايلور إجراء البحوث والتجارب في أسفل الهرم، وركز على دراسة أساليب العمل وأداء العامل لتأكيد مبادئ النظرية العلمية، والاهتمام بمستوى الورشة ومشاكل الإنتاجية فيها (بدراسة الحركة والوقت)، ولم يهتم بالإدارة العليا للمصنع أو العملية الإدارية بأكملها ككل متكامل، فقد شرع هنري فايول في البدء من أعلى مستوى، واعتبر الإدارة عملية أو نشاطاً يتكون من عناصر بما في ذلك جميع المساعي والجهود البشرية وجميع القطاعات والمجالات الصناعية والتجارية والخدمات الحكومية والخاصة⁽¹⁾ في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الصادر في فرنسا عام 1916، ركز على المورد البشري كمركز ومحوّر لعملية الإدارة والكفاءة، التي يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف الصناعية، وقد أرست نظريته الأسس الإدارية التي لا تزال قائمة وضمن الحدود الحالية وتعتبر من المبادئ الإدارية الأساسية.

أهتم تحديداً بالإجراءات الإدارية التي أصبحت فيما بعد تعرف بالمناجمت وهو أول من أرسى بالنسبة للمنظمة ككل منهجاً متناسقاً وشاملاً للإدارة الذي أبان وأثبت عالميته وكذا قدرات وإمكانات تكييفه مع كل صنف وأي نوع من المنظمات والتي

(1) - أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994، ص 22.

تحتاج كلها لعمليات تشمل وظائف محددة للإدارة هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

قام فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بإدارة المنظمات، فعمل على تقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين⁽¹⁾:

أ - مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد :

- الوظائف التقنية : الإنتاج والصناعة.
- الوظائف التجارية : الشراء والبيع.
- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار .

ب - مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة :

- المحاسبة : التكاليف والسجلات والإحصاء .
- الأمن : حماية الممتلكات والأفراد .
- الإدارة : تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، توجيه

أشار فايول في كتابه إلى مجموعة من مبادئ الإدارة التي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال بغض النظر عن الظروف الخاصة بالمنظمة، ورأى فايول أن فعالية الإدارة تعتمد على مرونة استخدام وتطبيق هذه المبادئ، كما أنه يصر على أن هذه المبادئ ليست جامدة أو مطلقة أو قابلة للتطبيق حرفياً. وذهب إلى أبعد من ذلك، قائلاً إن التطبيق السليم لهذه المبادئ يستدعي الاستفادة من خبرة من يطبقونها مع

(1) - S. Anne-Laure, M. Ebrahimi, W. D. Holford et M. G. Bédard : **Le management réhumanisé -Le travail de manager à l'épreuve du réel**-,chenelière éducation,Canada,2017,p21.

استخدام فن القياس القائم على الذكاء والخبرة وصنع القرار، ويمكن ذكر مبادئ فايول الأربعة عشر فيما يأتي⁽¹⁾:

- **تقسيم العمل والتخصص:** إن التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي تحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
- **تدرج السلطة:** تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** يجب أن يتلقى الموظفين أو امرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- **مبدأ وحدة السلطة الأمر:** مشرف واحد مجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- **مبدأ خضوع السلطة الشخصية للمصلحة العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- **مبدأ تعويض العاملين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة

(1) - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 01، بيروت، 1996، ص ص 31 - 32.

الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

• **مبدأ الترتيب والنظام:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

• **مبدأ المركزية:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر"، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

• **الطاعة والانضباط:** الهدف من الأوامر هو تقادي الهدر والخسائر.

• **مبدأ المساواة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

• **مبدأ ثبات العاملين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة الأخرى فعالية أكثر و نفقات أقل.

• **مبدأ المبادأة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

• **مبدأ التعاون:** في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

من دراسة أفكار تايلور وفايول يمكننا أن نستنتج أن تايلور قد اهتم بالإستراتيجيات، أي أساليب الإدارة في مرحلة التنفيذ، وأما فايول اهتم بالسياق العام لموضوع الإدارة دون الخوض في العمق. وجاءت نظريتهما مكملتا لبعضهما البعض

حيث يركزون على جودة الأداء والكفاءة ومن خلال ما سبق يؤكدان على أن هناك مفاهيم إدارية تجريبية تمت دراستها وتنفيذها من قبل المديرين في منظماتهم لتحسين فعاليتها وكفاءتها.

تركزت في ما سبق هذه الأفكار على حقيقة أن هناك مفاهيم إدارية علمية يتم تعلمها وتنفيذها من قبل المديرين في منظماتهم والتي تحسن فعاليتها وأدائها. ويعتبر قادة المدارس أن المنظمات عقلانية حكيمة ومقولة ومغلقة (نسق مغلق)، ولا تتأثر بمحيطها الخارجي. ولا يمكن تحقيق درجة من الإنتاجية إلا بإعادة تنظيمها، من خلال المبادئ الأساسية المنصوص عليها لتنظيم العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء المنسق ، وقد تظن فايول وكذلك انتباهه إلى المتغيرات المادية للعامل، كما هو الحال عندما يكسب العامل أفضل طريقة للقيام بهذه المهمة، وعندما يعلم أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه مدفوع بالإنتاج بأكبر قدر من الإمكانيات البدنية وبالضبط كما قدرتها دراسات الحركة والزمن، ولتحقيق ذلك في رؤية تاييلور يلزم ويجب إنشاء منظمة فعالة وإشراف صارم لتلافي إهدار الموارد وجهود الموظفين لتحقيق زيادة الإنتاجية، والتي تتحقق من خلال تطبيق الأسلوب العلمي ورفع مستوى كفاءة الأداء والإنتاجية للموظفين وذلك باختيار الأفراد وتدريبهم، وقد كافح تاييلور لإنشاء هياكل إدارية تستخدم كرؤساء تنفيذيين.

5.4. النماذج البيروقراطية:

يتكون مصطلح البيروقراطية من قسمين: الأول - Bureau و يعني المكتب و أما القسم الثاني Cracy و يعني الحكم ، وبالتالي البيروقراطية تعني حكم المكتب وهي واحدة من أهم المفاهيم المتداولة في عصرنا ووسائلها: "مجموعة الموظفين النظامين، بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا " ، وبالتالي فإن مصطلح البيروقراطية يحمل مفهوماً معاكساً : الأول تشير إلى تنظيم رشيد وفعال قبل كل شيء في حالة الإخلاص، وما يهمننا في دراستنا البيروقراطية بمعناها العلمي، مما يقصد به

التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ، والتي تسمح بتحقيق الأهداف المحددة، من وجهة نظر الثانية يوضح كل الصفات السيئة المتعلقة بالإدارة، من الروتين والإعاقة ، وتعدد اللوائح والإجراءات.

1.5.4. النظرية البيروقراطية ماكس فيبر "النموذج المثالي":

يعود ظهور مصطلح البيروقراطية كظاهرة إدارية حيث تشير الدراسات أن هذا المصطلح ظهر في القرن الثامن عشر وقد كان معناها التنظيم الإداري المتبع في الحكومة ومؤسساتها على يد الفلاسفة الفرنسيين كما يقصد بها كذلك القوة والصلاحيات التي يمارسها التنظيم⁽¹⁾، إلا أن صاحب الإنتشار الواسع لهذا المفهوم والفضل يرجع إلى ماكس فيبر حيث تجلت إسهاماته في عدد من مؤلفاته القيمة كـ العلم والسياسة (1959)، الإقتصاد والمجتمع (1971)، الروح البروتستانية والاخلاق الرأسمالية (1964)، ومقدمة في نظرية العلوم (1965) ويعد مؤلفه الإقتصاد المجمع من الركائز التي يعتمد عليها المفكرون في دراسة التنظيمات الحديثة - والذي أسماها النظرية البيروقراطية حيث أنه لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية، والمفهوم العلمي لهذا المفهوم يدل على التنظيم الأكثر فعالية في حالة الالتزام به وتعتبر كتاباته من أهم الكتابات التي أثرت في الفكر الإجتماعي والإداري الحديث، كما يعد أول من حاول تقديم نظرية شاملة ومنظمة عن التنظيمات البيروقراطية من خلال "فهم الظاهرة البيروقراطية وتطورها وتأثيرها في حركة التنظيمات الكبيرة من خلال توسيع إهتماماته بأبعاد النظرية البيروقراطية من المشروعات الصغيرة إلى الاهتمام بتركيب المجتمع وتركيب مؤسساته بإعتبارها روافد أو لبنات البناء المجتمع"⁽²⁾، وقد أشار ماكس فيبر بهذا المفهوم إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي قام بوضعه وله خصائص محددة،

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 100.

(2) - نفس المرجع ، ص 104.

وهو بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع.

يعتبر ماكس فيبر أن الكفاءة في نموذج تنظيم العمل في المنظمات هي المفتاح لتفسير العالم الرأسمالي البورجوازي، مما يعني أن الكفاءة تحدد المجال النظامي ومجال العلاقات في المجتمع وتعتبره أكثر ما يستحق المعرفة والاهتمام به. بالإضافة إلى ذلك طور ماكس فيبر مفهوم الكفاءة لفهم آثار التقدم التقني والعلمي (التكنولوجي) وآثاره على البناء للمجتمعات المتعلقة بحركة التحديث، ومن ثم فقد تعمق بشكل أعمق وتجاوز مفاهيم الأداء الكلاسيكية خاصة عند كل من تايلور وفايول⁽¹⁾.

أسس كذلك لتطبيقات تنظيمية فيما يخص عقلنة تنظيم العمل، وعقلنة العلاقات والتمثيلات والتفاعلات المرتبطة بذلك داخل التنظيم. وتمركز الفاعل العقلاني في تبني سلوكه في تصوره كفعل اجتماعي هو الذي يمكنه في كل الحالات من معرفة الهدف والوسائل التي تحقق له الهدف وهذا ما سوف يتبناها من بعده ميشال كروزي من خلال مفهوم استراتيجية الفاعل لقد حاول كذلك من خلال تصنيفه الشهير تحديد أربعة أنواع للفعل الاجتماعي هي بمثابة أنماط مثالية للفعل الاجتماعي هي:⁽²⁾

1.1.5.4. فعل اجتماعي عقلاني هادف: وهو كل فعل اجتماعي يقوم به الفاعل بتحديد السبل والشروط الصحيحة التي تمكنه من بلوغ هدفه بصورة عقلانية، فهو يدرك علاقة الترابط بين السبب والنتيجة، فمثلا من أراد أن يشتري سيارة جديدة، فعليه أن يحسب حسابه أن عليه العمل بجد لجمع المبلغ المطلوب، ثم عليه متابعة العروض التي تقدمها وكالات السيارات، ثم عليه أن يحد ما يريد شرائه في حدود إمكانياته المالية، وهكذا عليه أن يحسب كل خطوة بصورة عقلانية، ويتخذ الإجراءات المادية

(1) - عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص 132.

(2) - نيقولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع : طبيعتها وتطورها ،ترجمة: محمود عودة، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 325.

للوصول إلى هدفه أو غايته. وهذا النوع من الأفعال الاجتماعية أغلب ما يكون في مجال النشاط الاقتصادي والتقني.

2.1.5.4. فعل اجتماعي عقلاني قيمي: هو كل فعل ذو طابع اجتماعي يقوم به الفاعل على خلفية توجهه بقيمة أخلاقية أو بتعاليم دين أو مذهب ما، وذلك بصورة عقلانية محسوبة، كأن يقدم شخص ما بالتعاون مع مجموعة ما على تأسيس جمعية خيرية تجمع التبرعات لفقراء طائفة أو دين أو مجتمع يربطهم به علاقات مشتركة.

3.1.5.4. فعل اجتماعي عقلاني عاطفي: هو جميع الأفعال التي يكون الباعث الموجه لها، نابع من العاطفة، سواء أكانت عاطفة إيجابية أم سلبية، فمثلا عندما يقوم أحدهم بنظم قصيدة من الشعر ووضعها في مظروف والدفع به إلى فتاة تعلق بها قلبه، فالباعث هنا هو عاطفة الحب، أو على نحو سلبي، عندما يقوم أحدهم بدافع عاطفة الكره، بعدم دعوة شخص ما إلى مناسبة سعيدة خاصة به.

4.1.5.4. فعل اجتماعي عقلاني تقليد: هو من الأفعال المنتشرة في المجتمع على نطاق واسع، هو كل فعل اجتماعي تقوم به على خلفية التوجه بالتقاليد والعادات الخاصة، فمثلا عندما يرتدي الرجل لباسه التقليدي كالبرنوس والقشابة وغيرها، هو فعل موجه بتقاليد المحلية، أو أن تقوم الفتاة باستخدام الحناء لرسم الزخارف والأوشمة على الكفين في المناسبات السعيدة كيوم الزواج، وهكذا هو كل فعل نتأثر به بتقاليدنا وعاداتنا.

يبين ماكس فيبر أهمية عقلنة الأفعال الاجتماعية (السلوكات) التنظيمية بوصفها النتيجة الحتمية التي تتشكل على أساسها خصوصية المجتمع الصناعي، وعامل من العوامل التي تسهم في تنظيمه على أساس الحداثة والعقلانية الجديدة التي تم التوصل إليها نتيجة هذا المسار من التغيرات المجتمعية، المستوى الفكري منها خاصة والذي يمثل بالنسبة له الأساس الذي تنهض عليه باقي المستويات الأخرى عكس ماركس.

وقد أبرز ماكس فيبر كذلك في مجال القيادة من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة من خلال المؤلف الأول الذي قام بتحليل دور القائد داخل المنظمة، وهو الذي

أثبت كيف ولماذا يستجيب الأفراد لأشكال مختلفة من السلطة، وبهذا ميز **ماكس فيبر** بين ثلاثة أنواع من السلطات الشرعية⁽¹⁾:

5.1.5.4. قيادة عقلانية رشيدة: التي تمارس ضمن المنظمات الرسمية وتكتسب هاته السلطة شرعيتها من كون القواعد الرسمية للمنظمة عادلة، فهاته السلطة تمارس من موقع وظيفي، إلا أن هذا النوع من السلطة مرتبط بالمكتب وهو ما يعرف بالبيروقراطية أو السلطة المكتبية، أي يتم ممارسة السلطة عن طريق المكتب. وبينما نجدها أكثر ارتباطاً بالمجتمعات الحديثة، أو بما يسمى بالمجتمعات الحداثية أو الصناعية. يتم تحديد انسجام الأفراد وعضويتهم بالنسبة لهذا النوع انطلاقاً من عقلانيتهم، نفس الشيء كما في الحالات الأولى. يمكننا ملاحظة أنواع مختلفة من التنظيمات وأنواع أداء تنظيمي مرتبطة بأشكال العلاقات الكاريزمية وكذا أشكال العلاقات والسلطة التقليديين، وأن أبرز ما يمثل التنظيمات والأداء التنظيمي بالنسبة للمجتمعات المعاصرة هو التنظيم العقلاني والعلاقات والأداء التنظيمي الخاضعين لشروط العقلانية التنظيمية الحديثة.

6.1.5.4. قيادة تقليدية: يعتمد هذا النوع من السلطة على العرف والتقاليد والعادات الاجتماعية، ويتمتع الفرد بسلطة موقعه في المجتمع، أي أنها تحددها المكانة الاجتماعية وليس قدرات أو مواهب القائد، فالنفوذ الممارس غير مكتسب من قبل الفرد يرتبط بقبول القواعد التقليدية، ويتميز بحقيقة أنه يقوم على العلاقات الخاصة بالإضافة إلى الاعتبارات التقليدية والشخصية، ويتم ملاحظة ذلك على المستوى التنظيمي وعلى مستوى منظمة الأسرة على سبيل المثال حيث يمكن ملاحظة أن العلاقة الأبوية هي القاعدة المسيطرة على العلاقات والأداء والموجهة لهما، كما أن الولاء التنظيمي أضعف في الحالة الأولى، ويمكن أيضاً رؤية مقاومة التغيير والتجديد في هذا النوع حيث يستخدم كل منها روابطه وجهوده لإعادة إنشاء النظام القديم.

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، ط 01، الميسرة للنشر، الأردن، 2009، ص 106.

4.5.1.7. قيادة كاريزماتية: السلطة تقوم على توافر صفات وقدرات ومواهب نادرة لدى حائز السلطة تجعله محل إعجاب وثقة في نظر التابعين وذلك لجاذبيته الشخصية الخارقة بغض النظر عن وظيفته، وهي مرتبطة بالشخصية المميزة للقائد وقدرته على التأثير على أفراد مجموعته، وهذا الشكل من السلطة يمكن ملاحظته حتى في التنظيمات، حيث يوجد بعض المسيرين الذين يتمتعون بالشخصية القيادية التي تمكنهم من التأثير بفعالية على أداء الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

ويعتمد هذا التنسيق على الصورة النمطية للفعل الاجتماعي التي قدمها **ماكس فيبر** والتي يركز فيها بشكل أساسي على المعنى الذي يعطيه الفاعل لسلوكه أو فعله والذي يدركه أو يفهمه في فهمه الخاص (ذاتيا).

إن موضوع البيروقراطية هو النموذج الذي يحل مشكلة التخلص من التنظيم التقليدي والتنظيم الكاريزماتي من خلال نقل السيطرة والسلطة والكفاءة الإدارية في المنظمة ليس إلى المسؤول في حد ذاته وإنما إلى الموقع (المنصب) والوظيفة، وهذا ما يعتبر حقا تجسيدا للكفاءة والفعالية في الأداء لأشكال البيروقراطية في التنظيم⁽¹⁾، فقد حدد **ماكس فيبر** أشكال السيطرة والسلطة والقيادة في المنظمة وتنظيم عملها، ويمكن تفسير ميزات اقتراح **ماكس فيبر** النظري من خلال الأسس النظرية التي يقوم عليها ، أي النموذج الفيبري البيروقراطي الذي يصنف خصائص هذا النموذج بشكل منهجي وعلمي وميز أهميته في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والفعل التنظيمي. والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية⁽²⁾:

* انتقاء الموظفين على أساس الكفاءة والمعرفة التقنية والتعليم الرسمي أكثر من اختيارهم على أساس الروابط السياسية والعائلية على هذا الأساس الموضوعي، يتم تحديد فرص التقدم الوظيفي حسب طول الخدمة أو الإنجاز أو كليهما.

(1) - عز الدين بوكريوط، مرجع سابق، ص ص 134 - 136.

(2) - محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ص 93 - 94.

- * نظام التعليمات فوق كل اعتبارات شخصية والعلاقات.
- * مبادئ الإدارة الصارمة ، من خلال فعالية التنظيم والرقابة ، والفصل بين القرارات والمهام والفصل لمصلحة المنظمة والمصلحة العامة.
- * كل عامل هو رابط وحلقة شغل في نظام العمل.
- * نظام التعليمات ليس شخصي، لكنه واضح وينطبق على الجميع.
- * الإدارة البيروقراطية هي إدارة هيرارشية **Hierarchie** هرمية مطلقة لأنها فعالة.
- * يتم وضع جميع الإجراءات واللوائح والقرارات الإدارية وتأكيداتها كتابة، من جميع الوثائق المكتوبة وتنظيم المناصب الرسمية السابقة، يشكون مما يسمى الكتب ككيان قانوني يركز على العمل التعاوني في العصر الحديث.
- * لا يحق لأحد في التنظيم امتلاك منصب رسمي، لا في ذلك المنصب ولا في ما فيه، لأن المنصب لا يقوم على أنظمة انتخابية أو وراء الكواليس أو وراثي.
- * فصل الإدارة عن الملكية ، مما يعني أن الموظفين في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج ، ولكن يتم تقديمها لهم في شكل أموال أو أدوات ويكونون مسؤولين عن تبرير استهلاكهم باستخدامها، ومن ثم يجب أن يكون هناك فصل كامل بين أصول المنظمة وأصولها. الأمتعة الشخصية لشاغل الوظيفة.
- * الاتجاه غير الشخصي الذي يحكم علاقات الموظفين مع بعضهم البعض أو مع العملاء في مجال العمل والمسافة الاجتماعية بين المستويات الهرمية وبين الموظفين والعملاء هو اتجاه رسمي.
- * وجود نظام رسمي لقواعد التشغيل والقرارات التي تضمن استمرارية العمل وتنسيق أعمال الأعضاء بغض النظر عن تغييرها أو استبدالها.
- * تتميز المواقف أو المهن بالتنظيم في بناء سلطة تدريجية ، ويأخذ هذا الهيكل شكلاً هرمياً يجعل كل موظف مسؤولاً عن مساعديه والقرارات التي يتخذها ، ويتولى سلطة رؤسائه على مرؤوسيه وفقاً لقواعد تفصيلية واضحة تماماً.
- * ينتشر العمل التنظيمي على مواقف مختلفة حيث تعتبر مسؤوليات وظيفية تؤدي إلى زيادة ملحوظة في تقسيم العمل ومستوى عالٍ من التخصص الذي يعتمد بشكل مباشر

على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة.

إذا كان للبيروقراطية أن تختار أعضائها على أساس مجموعة من المعايير الموضوعية، مثل المستوى التعليمي والكفاءة المهنية والتكنولوجيا، فإنها تمثل التباين بين مختلف المستويات الاجتماعية داخل المنظمة نفسها والتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مناصبهم على أساس مؤهلاتهم وشهاداتهم الخاصة، من بين أولئك الذين يشغلون تلك المستويات التنظيمية ويضطلعون بأدوار معينة داخل المنظمة بسبب وضعهم الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي، فنمو وارتفاع البيروقراطية قد يسهم في الحد من تكافؤ الفرص، أو قد يكون للنظام القانوني الرسمي أثر سلبي على تحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع⁽¹⁾.

الحقيقة هي أن هذه النظرية في الأساس إلى بناء نموذج إداري مثالي يضمن أداء عمل موضوعي وفعال وكفاءة تنظيمية، ومع ذلك فقد بالغ في نمودجه لدرجة أنه تحدث عن المثالية فيه ولا يمكن أن يكون صالحاً لأي منظمة، فالتنظيم غير الرسمي والمرونة في التحكم، والإجراءات، والظروف البيئية وتأثيرها، والترفيه للموظفين ... إلخ تؤخذ بعين الاعتبار في المنظمة بهذه الطريقة يمكن للوائح ويجب ألا تتعارض مع ما يحدث في الحياة العلمية. يصبح الشعور بالبيروقراطية نزاهة المنظمة ومرونتها ، أما الأخذ وباعتماد مفهوم البيروقراطية السلبية يؤدي فقط إلى إبطاء الموظفين وتقليل كفاءة العمل.

ومع ذلك فقد تم النقد في مبدأ البيروقراطية يمكن أن نلخصها على النحو التالي:
* النموذج البيروقراطي المثالي هو نموذج نظري له عدة أحكام قيمية، بحيث يحتاج إلى تحديث ومراجعة ليتناسب مع الحقيقة والواقع.

* يشير روبرت ميرتون **Robert Merton** إلى أن نموذج فيبر يفترق إلى حل وسط بين الوظائف والخلل الوظيفي، ولم يهتم بالجانب اللاوظيفي، وأنه ليس مهتما في مناقشة أوجه القصور والمعوقات الوظيفية للمنظمة والمتمثلة في المتغيرات كلما زاد

(1) - عز الدين بوكريوط ، مرجع سابق، ص 138.

تقسيم العمل أدت إلى عدم الرضا، والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبعث على الروتين، وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة، أو جزءا بسيطا من معايير الأداء⁽¹⁾.

* كما بينت وأظهرت بعض الدراسات عن التناقض في النموذج البيروقراطي المثالي، ولا سيما دراسة ألفين غولدنر **Alvin Gouldner** وذلك في جانبين رئيسيين وهما التسلسل الهرمي الرئاسي القائم على النظام، وكذا الانضباط والمعرفة التقنية القائمة على الخبرة التقنية. وقد تبين أن وجود هاتين السمتين في المنظمة يشجع على فرص التضارب والصراع ويقلل من احتمالات التناسق والاستقرار، مما يعني أن خصائص التنظيم قد لا تسهم في حد ذاتها في الكفاءة والفعالية.

* ويرى **ميشال كروزييه M.Crozier** أنه قد تغاضى نموذج فيبر عن مشاكل السلطة وأهمل الصراع والقوة والتغيير فالضبط الصارم يؤدي دائما إلى المقارنة التي تؤدي إلى الصراع ، ويرى كذلك **كروزييه** أن التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني بمعنى أنه بوجود الاختلال والصراع يبدأ التنظيم في محاولة إعادة التوازن والاستقرار .

اعتبر **ماكس فيبر** أن التنظيم نسق مغلق في حين أن نجاح التنظيم، وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية، أو الداخلية بل أيضا على الظروف والبيئة، والمحيط الخارجي - نظام تأثير، وتأثر- زيادة على ذلك تأكيد **ماكس فيبر** على العناصر الوظيفية في البيروقراطية، وتجاهل العناصر المعوقة وظيفيا وركز على الجوانب العقلانية، والرسمية للبيروقراطية، وأهمل البيئة الداخلية الوجدانية، والاجتماعية للتنظيمات الرسمية، كما أن نمودجه هو في الواقع رد فعل للإيديولوجيا الرأسمالية، إذ أن الشكل البيروقراطي للمنظمة كما صورته **ماكس فيبر** هو بالفعل الشكل السائد لممارسة العمل في العالم الرأسمالي الذي يعامل الفرد كلاعب دور أو شاغل وظيفة وليس كإنسان له حاجاته وتطلعاته الخاصة⁽²⁾، متجاهلا بذلك العلاقات الاجتماعية

(1) - علي الحوات: النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997، ص 131.

(2) - سعيد عبد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990، ص 120.

غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات وتلعب دوراً هاماً في تحديد شكله وأدائه للوظائف وهذا أكدته دراسة مجموعة من المفكرين أمثال فيليب سلزنيك Selznick Philip و تشارلز بيج Charles Paige⁽¹⁾.

للبيروقراطية طابع "عقلاني" فعملها تهيمن عليه القاعدة والأهداف والوسائل والموضوعية غير الشخصية، ومع ذلك، فإن العقلانية المثالية مستحيلة. وعلاوة على ذلك، كان للبيروقراطية عموماً عواقب سلبية، درسها علماء الاجتماع الأميركيون بعمق خلال النصف الثاني من القرن العشرين (بلاو 1963)؛ (غولدر، 1959)؛ (ميرتون، 1949)؛ (سلزنيك، 1966) والفرنسي (ميشال كروزي، 1963).

2.5.4. المعوقات الوظيفية (الخلل الوظيفي) روبرت ميرتون ROBERT Merton:

يعد روبرت ميرتون واحد من بين أهم علماء الاجتماع المهتمين في الكشف عن الجوانب البيروقراطية التي تجاهلها النموذج الفيبيري، وإذا كانت فعالية وكفاءة ونوعية الإدارة البيروقراطية لها خاصيتان:

الأول هو أن تكون عادلة وعقلانية رشيدة أو مثالية إذا كانت الرقابة والالتزام تستند إلى خبرة تقنية متخصصة ومعايير موضوعية، والطابع غير الذاتي لعلاقات الأعضاء. والثاني هو القدرة على التنبؤ بالإجراءات التنظيمية، ومسار الحوادث بسبب الاستقرار الوظيفي، والعلاقة السائدة بين الأعضاء.

وإذا كانت هاتان هما الميزتان اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية، فليس هناك قدر كبير من الخلل الوظيفي، فإن هذه العناصر ستؤدي إلى انعدام المرونة في السيطرة، والإصرار على الامتثال للقوانين. وتؤدي مسؤولياتها الكاملة إلى إدماجها وتصبح الهدف النهائي وليس الوسائل والإجراءات المحددة، وبالتالي فإن الجوانب الرسمية

(1) - على الحوات: علم اجتماع التنظيم - دراسات أساسية -، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 1985، ص ص 72 - 73.

للبيروقراطية تزداد أهمية⁽¹⁾.

ولقد اعتمد ميرتون على مجموعة من المفاهيم:

4.1.2.5. الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة :

+ وينظر للوظيفة الظاهرة إلى الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي (الواجبات والالتزامات).

+ الوظائف المستترة (المخفية) هي وظائف غير مقصودة أو غير مرغوب فيها لا يفترض أن تكون في النسق بطريقة مستهدفة، ولكن يتم العثور عليها بطريقة ضمنية أو غير حسية.

4.2.2.5. الوظيفية واللاوظيفية :

+ بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها ماكس فيبر لتحقيق الأهداف.

+ أما اللاوظيفية هي عنصر آخر غير متوقع وغير مرغوب فيه من المعوقات الوظيفية، وبعبارة أخرى كلما زاد تقسيم العمل، ارتفع التخصص، ارتفع تواتر، ارتفع التواتر، وهذا الذي يولد الشعور بالملل.

4.3.2.5.4. البديل الوظيفي : هي الحلول التي تستخدمها المنظمة لحل مشكلة

التناقض بين الوظيفية، واللاوظيفية.

و قد استند ميرتون في نظريته إلى هذين المبدئين، استناداً إلى فرضية الحاجة إلى مركزية السلطة (الضبط)، والإشراف (الرقابة) التي يمارسها ويفرضها التسلسل الهرمي الرئاسي، والتسلسل الهرمي للتنظيم. تمارس كل منظمة بيروقراطية ما يسمى بالإشراف الصارم و الضبط من خلال إصدار التعليمات والأوامر ومراقبة التنفيذ، و وفقاً ل فيبر هذا يؤدي إلى التنبؤ بالأفعال لأنه يقوم على التخصص وتحديد الواجب والمسؤولية.

بحث ميرتون في الجانب اللاوظيفي حيث وجد أن الضبط الشديد من خلال القواعد

(1) - محمد علي محمد، مرجع سابق ص 105.

والتعليمات والأوامر هو استمرارية السلوك (العمل الروتيني)، والذي يعكس الحاجة إلى الواجب والإحساس بالمسؤولية، والقدرة على التنبؤ بالأفعال والتي تظهر في ثلاث نتائج:

- * انخفاض الروابط والعلاقات الشخصية (ضعف التفاعل الاجتماعي).
- * فهم القواعد واللوائح والقوانين وممارسات المنظمة من قبل أعضائها.
- * كلما كان السلوك ثابتاً كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل .
- ووفقاً لميرتون، أسفرت هذه النتائج الثلاثة عن ثلاث نتائج⁽¹⁾:
- + توطيد وتدعيم الوضع الراهن، وعدم تغييره (للوفاء بمتطلبات الوظيفة)
- + كلما كان سلوك الموظف أكثر صرامة قد يبرر سلوكه وأفعاله بموجب القانون، وفي هذه الحالة يصبح القانون غاية في حد ذاته وليس وسيلة.
- + صعوبة التعامل مع العملاء.
- وكانت هذه النتائج كما يسميها ميرتون بالنتائج غير المتوقعة وغير المرغوب فيها، مما يعني ضمناً جوانب غير عقلانية للسلوك التنظيمي، مع تركيزه على الجوانب غير الرسمية والعلاقات الإنسانية.

وتستند النظرية إلى الافتراضات التالية⁽²⁾:

- * الإدارة العليا للمنظمة ترغب في تنفيذ نوع من الرقابة والإشراف، أي أن هناك اقتراحاً للإشراف والرقابة الفردية في سياق مهامها.
- * الرغبة في السيطرة والرقابة هي التركيز أكثر على الحاجة إلى الاعتماد على تصرفات الأفراد؛ أي أن الإدارة تحاول زيادة اعتمادها على سلوك الأفراد، أي أن هذا السلوك معترف به في المنظمة، ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقاً
- * هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا لضمان درجة الاعتماد على الأفعال الفردية تأخذ

(1) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 40 - 41.

(2) - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص ص 83-84.

شكل تحديد الاختصاصات، والالتزامات التي يمكن التوقع والتنبؤ بالسلوك، ومراقبة الأفراد ومساءلتهم باستخدام نموذج الآلة.

وبالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد مجموعة متنوعة من التدابير الدائمة، ويتم تنفيذ الرقابة في شكل استعراض وتقييم لضمان أن الحقيقة متسقة مع الإجراءات ذات الصلة وأن تكون النتيجة على النحو الآتي⁽¹⁾:

* تقليل درجة العلاقة الشخصية بين أعضاء المنظمة إلى الحد الأدنى، حيث تصبح هذه العلاقات أساس العلاقة بين الوظائف والمكاتب وليس بين شاغلي هذه الوظائف الفعليين.

* القواعد والإجراءات المنظمة تصبح معياراً للأفراد، وهضمها وتخزينها من قبلهم، أي أن اكتساب قواعد وإجراءات معينة يصبح الأساس الطبيعي لسلوك وفعل الفرد.

* أساس صنع القرار هو عملية تقسيم المواضيع إلى فئات، أو طبقات لكل فئة، أو فئة محددة من الحلول التي يقوم المشارك أي عضو المنظمة بالتدريب على تلك النتائج الثلاث، والتي يمكن تلخيصها في مصطلح "الركود الوظيفي" مثل هذا الجمود يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويرضي رغبة الإدارة العليا في تشديد السلطة والرقابة. كما أنه يقدم تبريراً للأفراد عن أفعالهم وسلوكهم وحقيقة أن السلوك المجد يؤدي إلى المزيد من الصعوبات، والمشاكل لعملاء المنظمة، وفقدان الأعمال ومصالح هؤلاء العملاء في تعاملهم مع المنظمة.

3.5.4. البيروقراطية و تفويض السلطة فيليب سيلزنيك Philip Selznick:

يتفق سيلزنيك و ميرتون بشأن المعوقات الوظيفية للبيروقراطية، ويضيف سيلزنيك بأن المنظمات الرسمية مثل النموذج الفييري لا يمكنها تجنب الأعمال والأفعال اللاعقلانية للأفراد والضغط الذي تفرضه البيئة الخارجية على المنظمة باعتبارها نسق مفتوح، وأن البيروقراطية لا ينبغي أن تهمل الاحتياجات الإنسانية

(1) - الشماع خليل، حسن و كاظم ،حمود خضير ، المرجع السابق ص 38 .

والأهداف الفرعية التي لا تتفق مع أهداف المنظمة، لأن المنظمات هي أنساق فرعية تهدف إلى توظيف الموارد بكفاءة عالية وفعالية. ينطلق سيلزنيك من مفهوم وفكرة تفويض السلطة وآثاره غير المتوقعة، ونشأت عن المشكلة الأساسية المتمثلة في أن المنظمة تواجه ضرورة ممارسة الضبط والرقابة على أعلى مستوى من التدرج الهرمي للمنظمة الأمر الذي يتطلب حتما تفويضا دائما للسلطة لتنفيذ هذه الولاية على أساس منتظم، مع ما يترتب على ذلك من عواقب فورية. فهو يزيد من القدرة على التدريب على الوظائف المتخصصة، ويكتسب الخبرة في مجالات معينة، ويسمح لأعضاء المنظمة بمناقشة القضايا ومعالجتها، ويزيد من نمو وحدات المنظمة وتقسيماتها الفرعية، مما يؤدي إلى تنوع الأولويات والمصالح في تلك الشعب الفرعية، ويرى أن لهذا التفويض نتائج مباشرة، والتي تتمثل **أولا** زيادة فرص التدريب على العمل المتقدم واكتساب الخبرة في المجالات ذات الصلة، أما **ثانيا** تظهر في زيادة تطوير الوحدات التنظيمية والتقسيمات الفرعية للمنظمة⁽¹⁾، وقد تبين أن هذا التفويض (الولاية) قد ترتبت عليها نتائج وظيفية وغير وظيفية، وفيما يخص النتائج الوظيفية تظهر فيما يأتي:

- * ويفضي تفويض السلطة إلى التكوين والتدريب للأفراد.
- * وبمجرد تفويض السلطة يقوم ممثلو أعضاء المنظمة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- * كلما زاد تفويض الصلاحيات زاد الوصول إلى التقدم والتدرج الوظيفي لأعضاء المنظمة (الحراك المهني).
- * بمجرد تفويض التحكم، تكون شبكات وقنوات الاتصال متاحة وسهلة الاستخدام.
- * أما الأبعاد اللاوظيفية التي ينطوي عليها تفويض السلطة هي كما يأتي:
- * تزداد المرونة التنظيمية كلما تم تفويض السلطة.
- * عندما تفوض السلطة، تحل الأهداف الخاصة محل الأهداف العامة .
- * يرتبط تفويض السلطة بنشوء وبتطور الصراعات، النزاعات، التوترات والإشاعات.

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 42.

- * تفويض السلطة يؤدي إلى صراع الإيديولوجيات كما أن تعدد مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية .
- * تفويض السلطة يؤدي إلى تشويه الحقيقة عن المسؤول في المنظمة أي إخفاء الحقيقة حتى لا تصل إلى المسؤول الأول.
- كما أكد سيلزنيك على أن البناء غير الرسمي يتم إنشاؤه تلقائيًا، حيث أن التنظيم الرسمي ينشئ إطارًا غير رسميًا يغير أهداف المنظمة من خلال عمليات محددة، وأن الروابط العلاقات داخل المنظمة تركز على قواعد وعوامل الشخصية والقبول، والسمعة داخل المجموعة، وروابط الصداقة. ويستخدم القوة وأساليب الضبط، وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل المنظمة حيث يكون هذه الأخير ضروريا وأساسا في النسق الرسمي لعملية التفويض بالضبط، ويتبع نموذج سيلزنيك ما يأتي⁽¹⁾:
- * هناك طلب متزايد من جانب الإدارة العليا لتشدّد الرقابة والضوابط التنظيمية.
- * نتيجة لهذا الاقتراح تُفوّض السلطة لتحسين إعداد الأشخاص الذين فوضوا السلطة على أعمال محددة، بحيث يركز الوفد أكثر على عدد أقل من المسائل، وبالتالي يكون لديه خبرة أكبر في مجالات العمل المقيدة.
- * وبناء على هذا يميل تفويض السلطة إلى تقليل الفجوات بين أهداف المنظمة إلى أدنى حد؛ ومن بين الإنجازات الحقيقية تشجيع زيادة تفويض السلطة سعيا إلى تحقيق أداء فعالا في العمل.
- * من جانب آخر يسهم تفويض السلطة في تقسيم المنظمة إلى أجزاء، وبالتالي يعزز إضفاء الطابع الإقليمي على المصالح التي تسود فيها المصلحة المباشرة للوحدة أو العنصر التنظيمي على المصلحة العامة للمنظمة ككل.
- * يسهم المزيد من التفويض في زيادة تخصص الأفراد ومعرفتهم في مجالات عمل معينة.
- * إن الاختلافات بين أهداف مختلف الأجزاء التنظيمية تخلق نزاعا ً وصراعا بين

(1) - المرجع نفسه، ص ص 43 - 44.

أهداف الفروع، وبالتالي فإن درجة القرارات المتخذة داخل المنظمة تعتمد بشكل متزايد على الاعتبارات الاستراتيجية لكل كيان، أو على جزء منها، خاصة إذا لم تؤخذ الأهداف العامة للمنظمة في الحسبان.

* تبدأ نتيجة العوامل المذكورة أعلاه في توسيع المسافة بين أهداف المنظمة العامة والإنجازات الفعلية، وعندما تواجه هذا الظرف، تزيد المنظمة من تفويض السلطة كوسيلة للتخفيف مما يحدث، مما يؤدي إلى مزيد من التدهور في الإنجازات فيما يتعلق بالأهداف بسبب العوامل السابقة الناتجة عن عملية تفويض السلطة .

4.5.4. ألفين جولدنر ALVIN Goldner :

يتضح أن جولدنر الذي قدم مساهمة ملحوظة في نظرية التنظيم، والتي هي من خلال مساهمته في حوار مع النموذج الفيبري، حيث كان كتابه الشهير "أنماط البيروقراطية الصناعية"، الذي قدمت فيه دراسته الإمبريقية الهامة لـ "مصنع الجبس" محاولة قيمة لاختبار أفكار فيبر التطبيقية، فقد قام جولدنر بدراسة تطور البيروقراطية في منجم الجبس، بعد نجاح المدير الجديد، الذي أدار المنجم، حيث كان يسود المنجم البيئة الجيدة للتشكيل، والعمال، ورؤساء الأجهزة، وحافظوا على المساواة وتكافؤ الفرص، ورأوا بعضهم البعض خارج العمل. في حالة الإصابات في العمل، تم نقل الضحية إلى قاعة النمذجة التي كانت تشبه إلى حد ما المستشفى، وقد يأخذ الموظفون بعض إنتاج المصنع لاستخدامهم الخاص كما أنه كان يتم تطبيق القوانين بمرونة، وتأخذ غالبية العمال زمام المبادرة في حالة الإستراحة من العمل. ووضع المدير الجديد حداً لهذا النهج الإداري الناجح وبدأ في تغيير الوضع بطرد عامل بعد 12 عاماً من الخدمة لأنه أخذ بعض الديناميت للصيد، وهذا بعد طلبه من رئيس العمال الإذن بذلك، وقد تم معاقبة رئيس العمال. وكان هدف المدير هو تزويد الموظفين بمثال عما يتوقعونه إذا التزموا بالأدوات غير الرسمية القديمة وتغيير سياسة الوظائف: العمل وفقاً للمعايير غير الرسمية. والنتيجة هي التوظيف على أساس مقياس الإنتاج وحده ومضاعفة تسجيل التنبيهات والإنذارات، ووضعت قوانين وقواعد توجيهية ولا سيما

التغيب عن العمل، ووضع حد لاستخدام غرفة النمذجة كمستشفى، هذا هو تنفيذ البيروقراطية، وحتى القواعد القطعية التي لم تكن معروفة من قبل قد أعيد استخدامها، واستكمال القوانين الجديدة، والتركيز على سلسلة الرتب والقانون، وعزل العلاقات القديمة غير الرسمية، وزيادة قيمة الامتيازات بين ملكية المصنع والملكية الخاصة، وبين وقت العمل والوقت الشخصي، وفي الواقع أن البيروقراطية تطورت بشكل غير متوازن، وهي مبنية على الأرض أكثر من عمق المنجم، حيث يشكل الموظفون مجموعات رسمية ذات تأزر جيد وشديد.

وقد اهتم **جولدنر** بكل من الحاجة إلى الرقابة والإشراف الإدارة العليا وبالنتائج التي غير المتوقعة للقواعد. وعلى وجه الخصوص يلزم وضع أنظمة للحفاظ على التوازن البيروقراطي للمنظمة، ولكن الاعتماد على الرقابة للحفاظ على توازن النظام الفرعي داخل المنظمة يؤدي إلى تعطيل واختلال النسق مما ينتج تغذية عكسية ليرجع إلى الأنظمة الفرعية و يقوم نموذج جولدنر كالاتي⁽¹⁾:

* إن الحاجة إلى الرقابة والإشراف الإداري رفيع المستوى داخل المنظمة تسمح للبيروقراطية بتطوير عمليات منظمة للعمل، مما يقلل من ظهور علاقات القوة داخل المجموعة.

* تتفاعل الفروقات في السلطة داخل الجماعة مع درجة الاعتقاد وبضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

* يتم تحويل المهام والأدوار الخاصة لأعضاء المنظمة بموجب القواعد الرسمية إلى نموذج يعكس الحد الأدنى من الأداء المتوقع، مما يعني تقليل الإنجاز الفعلي الذي يمكن تحقيقه.

* يؤدي تحديد الحد الأدنى من الأداء المقبول إلى حدوث تفاوت بين الأهداف العامة للمنظمة وإنجازاتها الفعلية، مما يخلق شعورا بخيبة الأمل والفشل في الإدارة العليا، أي إلى اللاتوازن في النسق. واستجابة لهذا تدعو الإدارة العليا إلى الدقة في الإشراف

(1) - الشماع خليل، حسن و كاظم ،حمود خضير، المرجع السابق، ص 42.

والرقابة الصارمة والأحكام في إطار النموذج الآلي للمنظمة.

* تؤدي المراقبة إلى تطور مظاهر علاقات القوة وزيادة التوتر في فريق العمل، مما يقوض توازنه الحقيقي بالفعل بموجب القوانين السابقة. كما أن الإشراف هو سمة من سمات الاستبداد.

ويرى **جولز** أن قواعد البيروقراطية هي مجموعة من القوانين والأنظمة والإجراءات التي تنظم النظام الإداري، وتصف إجراءات العمل في اللوائح البيروقراطية، وتفرق بين شكلين من القواعد البيروقراطية داخل الأطر التنظيمية لها أهمية كبيرة جداً، الأول هو القواعد العقابية ذات الطابع الجزائي التي تستجيب لضغوط الإدارة. ويحاول الموظفون إجبار الجانب الآخر على الامتثال⁽¹⁾.

وهذه اللوائح العقابية تُضفي الشرعية والتي تستمدّها من قبل الهيئة الإدارية التي تقع في البناء التنظيمي ويسنها الأخصائيين والفنيين، وهي تشريعات وقوانين رادعة لأي فرد لا يمثل للقانون، وتتشكل قواعد تمثيلية ذات طابع تمثيلي داخل الهيكل التنظيمي، ويتم التوصل إليها باتفاق بين القادة والعمال، وتختلف عن الأولى حيث يستندون في سلطتهم إلى أسس ديمقراطية، ويكون الاستناد عليها لتقليل و منع نشوب الصراعات والتوتر داخل المنظمة بصفة عامة⁽²⁾. ونتيجة لذلك، فإن القواعد القانونية في هذا النمط تنقرر بين الرئيس والمرؤوسين وترتكز على الدعم المتبادل من كلا الجانبين، وتخفيف السيطرة وعدم وجود صراع داخله. وأشار **جولدر** إلى شكل ثالث من أشكال القواعد البيروقراطية يسمى "البيروقراطية الزائفة"، حيث أنها مفروضة على المنظمة من هيئة خارجية وغالباً ما تزول بزوال الظروف، والحالة الطارئة⁽³⁾.

في الواقع، ونتيجة لدراسته الشهيرة لمصنع السجن، والتي قدمها في الفصل السابع من كتابه السابق، قام **جولدر** بتحديث وإنشاء نموذج **فيبر** المثالي من خلال تمييزه

(1) - عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 145.

(2) - عبد الله، محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 02، 2003، ص 352.

(3) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ومشكلات التنظيم، دار المعارف، مصر، ط 05، 1985، ص 90.

عن ثلاثة. أنماط من البيروقراطية⁽¹⁾.

1.4.5.4. البيروقراطية المزيفة:

فالقواعد تنفذها هيئة خارجية، لا من قبل الموظفين، ولا من قبل الحكومة، ولا من قبل الرؤساء أو المرؤوسين، الذين يقررون أو حتى يخرطون في وضع هذه القواعد، وبالتالي لا يمكن للرؤساء أو المرؤوسين إضفاء الشرعية عليها في ضوء قيمهم الخاصة. ويترتب على ذلك أن توحيد القاعدة يمكن أن ينتهك المثل العليا لكلا الطبقتين، بحيث يمكن النظر إلى الانحراف عن القاعدة على أنه تعزيز مكانة الجمال والإدارة والقواعد هنا التي لا تدعمها الإدارة، ولا تتمتع بطاعة الموظفين وقبولهم. لذلك لا يوجد صراع بين الفريقين.

2.4.5.4. البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي:

وهنا تبدأ الإدارة والحال في وضع القواعد وترى فيها ملكاً لهما، وبالتالي توجيه الإدارة إلى إضفاء الشرعية على القواعد في ضوء مبادئها الخاصة. فتعزيزها لا يعني، في معظم الحالات وضع حد للمثل والقيم أي طرف والإضرار بانحراف القانون عن وضع الرؤساء والمرؤوسين، وفي الوقت نفسه السماح بتنفيذها جميعاً برفع مكانتهم وبالتالي خفض القواعد من خلال تعزيز الإدارة والولاء من الموظفين. تؤدي هذه القوانين إلى الثورات، ولكنها نادراً ما تؤدي إلى الصراع. والتأييد المشترك للقواعد تدعمه من خلال الأفكار غير الرسمية والمشاركة والمبادرة وتقييم العمل والحكم وبالتالي يعتبر ديمقراطياً.

3.4.5.4. البيروقراطية ذات الطابع العقابي :

تنشأ القاعدة في هذه الصيغة استجابة لضغوط الموظفين والإدارة، وبالتالي فإن المجموعة التي لا تساهم في موقعها تعتبرها مفروضة فيما يتعلق بشرعية هذه القواعد، نجد أن هذا الأمر من الرؤساء أو المرؤوسين أنفسهم له ما يبرره. عندما يتعلق الأمر

(1) - بدر سعد عيد مرسي: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية

، 2000، ص ص 244 - 245 .

بالموظفين والإدارة. فيما يتعلق بالامتثال، يؤدي هذا إلى تحسين وضع طرف واحد فقط. القواعد هنا يدعمها أحد الأطراف ويتجاهلها الآخر. وتؤدي هذه القواعد إلى التوتر وتقييد الحركات، ومن ثم دعمها بأفكار غير رسمية للموظفين أو الإدارة.

5.5.4. بيتر بلاو تعديل النموذج البيروقراطي:

حاول بيتر بلاو من خلال دراسته هذه سد الهفوات النظرية والتطبيقية في نموذج فيبر بالتركيز على وجه التحديد على ترشيد السيطرة الرأسمالية أو إنتاجيتها أو فعاليتها. وافترض أن دراسة فيبر للبيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مفادها أن الترشيح التنظيمي لم يأت إلا من قمة التنظيم البيروقراطي. كما يتضمن نموذج فيبر المفهوم الضمني بأن أعضاء التنظيم البيروقراطي يتصرفون بعقلانية فقط عندما يكون دورهم أو هدفهم محدداً وبوضوح من أجل إنكار أي سلطة تقديرية (حرية التصرف) أو مبادرة شخصية.

من ناحية أخرى، لم يهتم بيتر بلاو بالرضا الفردي ووسائل تشجيع العمل والتحفيز، بل اهتم في الغالب بالإبداع الاستراتيجي داخل المنظمات التي تعمل على تحقيق الفعالية وإنتاجية وكفاءة أكبر تفوق بناء فيبر ذي الاتجاه الأحادي، وتتطلب الظروف المختلفة هياكل مختلفة، مما يعني أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي تجربها على وضع أبنية وهياكل تنظيمية مناسبة لهذه الظروف، لأن النموذج الموحد لجميع التشريعات التي يتعين اتباعها مباشرة يخلق ثغرات تقوض فعالية المنظمة ككل. كما قام بلاو بدراسة هيئتين حكوميتين في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التحقق من وجهات نظره وافتراضاته تطبيقياً وهاتان الهيئتين هما⁽¹⁾:

*هيئة تدعيم وأعمال القانون المركزي الفيدرالي.

*هيئة عمالة الدولة.

توصل بعد الدراسة إلى أن هناك تغييرات في القوى العاملة لضمان التطابق مع

(1) - بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،

الجزائر، 2006، ص ص 78 - 79.

القواعد والإجراءات الأساسية للحصول على وظيفة، أجري تقييم العمال بطريقة فقهية على أساس مقارنة من خلال البيانات الإحصائية وكان الهدف هو زيادة مستوى القدرة التنافسية بين الموظفين. هذا هو السبب في تحسين أداء العمل وبأن له كفاءة عالية. ولكن بيتر بلاو توصل إلى أنه إذا تجاهل العمال أساليب التسجيل الإحصائي وبرهنوا على نوع من التعاون، فإن إنتاجهم يزداد مقارنة بأولئك الذين حافظوا على النمط المحدد للتقييم والتصنيفات السابقة، بحيث يكون التنافس الذي كان يهدف إلى تحسين الأداء أقل نجاحاً من روح التعاون التي ظهرت في كثير من الأحيان.

من جانب أخرى، يجد بيتر بلاو في الهيئة الفيدرالية أن عدم الانضباط والامتثال للوائح البيروقراطية وعدم الالتزام بها أمر عملي وأساسي للمنظمة في آن واحد من أجل تحقيق أهدافها وليس ملزماً تقنياً كما يعتقد بعض المفكرين بقيادة فيبر هذا ما كان يبحث عنه بيتر بلاو وأن يكشفه منذ البداية بأن الموظفين باستمرار ينتهكون القواعد، ومنها تقوم المنظمة هو تعزيز هذه السلطة بصورة فعالة.

كما اعتمد بيتر بلاو على التغيير المستمر في الدائم للبناء البيروقراطي لتحقيق الأداء المتسق للأهداف التنظيمية، مما يعني أنه يجب عدم إجبار أعضاء المنظمة على الالتزام الصارم بمجموعة القواعد التي شكلها النسق، بل يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

وقد حدد خمسة معايير للتكيف البيروقراطي المستمر، والتي نصفها على النحو التالي⁽¹⁾:

* القدرة على ابتكار اتجاهات جديدة والتكيف مع الأنماط التي أدخلت رسمياً تشمل حماية العمل واستمراريته والأمن الوظيفي. وبمجرد أن يعرف الأفراد أن وظائفهم آمنة ومأمونة، فإنهم قادرون على أخذ زمام المبادرة في منظماتهم. وفيما يخص العامل الذي يعتقد أنه لا يوجد شيء ليخسره يمكن أن يصبح ثورياً، لذلك من المستحسن أن يترك هامش الاستقلال للأفراد لاتخاذ القرارات والتعبير عن أنفسهم داخل المنظمات.

(1) - بن نوار صالح، المرجع نفسه، ص 124.

* ضرورة نشر التوجيه المهني بين الموظفين والعمال، حيث أنه يضمن الاستمرارية الموحدة وتقدير القيم والمعايير المهنية، مما يجعل تحقيق الأهداف المهنية يحقق ويولد شعوراً بالإخلاص والولاء في اتجاه المنظمة.

* أدى التعاون بين العمال إلى نشوء إحساس بالأمان في مكان العمل، مما أدى إلى التناقص في البناء البيروقراطي والتنفيذ الفعال للأداء ولجميع الأنشطة، ولا سيما من جانب العمال والموظفين.

* لاحظ بيتر بلاو أن الهيئات الحكومية (المنظمات) تهيكّل بطريقة تمنع الصراع بين الإدارة والموظفين، وأن الإدارة في الهيئات الحكومية بخلاف إدارة القطاع الخاص تدير الأنشطة و تنظم في الإجراءات ولا تتحكم ظروف العمل والموظفين.

* وبوجه عام شدد بيتر بلاو على أن العوامل المذكورة أعلاه المتصلة بضمان استمرارية الموظفين والعمال، والتوجيه الوظيفي، وإنشاء فرق عمل دينامية، وعدم وجود الصراع بين الموظفين والإدارة، من شأنها أن تسمح للأفراد بالاضطلاع بمسؤولياتهم الوظيفية وتحملها، ويعتقد أنه يجب ترشيد الأهداف التي يتعين تحقيقها. وتحرك الجميع في المنظمة يسير في نفس الاتجاه. وترك وسائل تحقيق هذه الأهداف لاختيار الفرد أو الفريق العامل، وبالتالي يكون التحديد والتقييم على أساس النتائج، وليس على أساس الوسائل أو الطرق التي تم بها تحقيق الأهداف، لأن التقييم على أساس نتائج الأداء التي يقوم بها الفرد يضمن التقنين المناسب لفعالية وكفاءة البيروقراطية الناجحة.

نجد أن بيتر بلاو يحاول تغيير النموذج البيروقراطي الذي أنشأه فيبر ومنذ ذلك الحين، بدأ الباحثون في التأكيد في دراساتهم على أهمية ودور الاحتياجات العمالية كأساس لتحقيق العمل وتأديته بفعالية، فضلاً عن أهمية المشاركة العمالية، وإذا كنا ندعي أن بيتر بلاو استطاع تعديل النموذج الفيبري إلى حد ما، فإننا نقول إنه لم يفعل ذلك خصيصاً لمصلحة العمال، بل إن هدفه الحقيقي كان تحسين أداء العمل التنظيمي وإنتاجيته وفعاليته حتى تتمكن المنظمات الرأسمالية من تحقيق أهدافها.

4.6. التيار النيو كلاسيكي وكفاءة الأداء من منظور النفسي الاجتماعي:

أما بالنسبة لظهور مداخل علم النفس الاجتماعي، فقد اتضح أنها جاءت كرد فعل لأفكار وافتراضات مدرسة الإدارة العلمية لـ **لفريدريك تايلور**، حيث يعد البحث الذي أجراه **إلتون مايو Elton Mayo** وزملاؤه في مصنع **هاوثورن Hawthorne** في عشرينيات القرن الماضي بمثابة المنصة الرئيسية لظهور هذه الأفكار والدراسات ونشأتها، لا سيما مدخل العلاقات الإنسانية، الذي تعامل في مرحلته الكلاسيكية مع رؤية التنظيم كنسق مغلق، وفي أربعينيات القرن العشرين، وبفضل مساهمات **لويدي وارنر Llyod Warner** ودراسته الشهيرة في مدينة **يانكي (1945) Yankee City**، تطورت رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية للمنظمات كنسق مغلق إلى نسق مفتوح يركز على دراسة آثار العوامل البيئية الخارجية على أفعال وسلوك الأفراد داخل المنظمة. وقد فتح بحث وارنر الطريق للعلماء لاستخدام مفاهيم سوسيولوجية مستخدمة في دراسة المجتمع المحلي (مثل الدور والمكانة والثقافة) عند تحليل البنية الاجتماعية للمصنع والعلاقة بين المنظمة والبيئة.

وإذا نظرنا أيضا إلى مساهمات العلماء السلوكيين، ولا سيما **ويليام فوت وايت William Foot Whyte**، ومساهمات علماء النفس الاجتماعيين مثل **كاهن kahn** و **دانيال كاتز Daniel Katz**، سيكون لديهم أسس فكرية مشتركة مستتيرة من مساهمات علماء النفس في دراسة المنظمات مثل **أرغريس Argyris**، **ليكرت Likert** و **ماكجروجر McGroger**، على الرغم من وجود تفاوت بين هذه المساهمات في الطريقة النظرية. ويكفي أن نخرج على علماء المدخل التفاعلي وهم يستكشفون ويناقشون فكرة "النسق المتوازن"، الذي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: المشاعر والسلوكيات (الأفعال) والتفاعل. انطلاقا مما سبق، سنتطرق إلى ما يأتي⁽¹⁾:

4.6.1. مدرسة العلاقات الإنسانية :

وقد نشأ هذا الاتجاه الفكري كرد فعل قوي للفكر الإداري الكلاسيكي بسبب تركيزه

(1) - اعتماد محمد علام ، مرجع سابق ، ص ص 82 - 84.

على الجوانب المادية، والاعتقاد بأن الإنسان براغماتي تؤثر طاقته المادية وحوافزه المادية على إنتاجيته، ولكن التفكير السلوكي يركز على قيمة الإنسان كشخص اجتماعي يسعى إلى بناء علاقات وروابط أفضل مع الآخرين، والفرد الذي يحقق نفسه، عندما يفهم طموحاته الشخصية وإشراكها مع أهداف المنظمة⁽¹⁾.

وهذا ما دعت إليه مدارس نظرية الإدارة السلوكية، في حين أن اهتمام التفكير الإداري الكلاسيكي تركز على بنية المنظمات وآلية عملها، فقد ركز اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني للمنظمة، على عكس منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين مارسوا الإدارة والذين اعتمدوا على خبرتهم في وضع نظرياتهم، وقد منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم، على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة⁽²⁾.

أبانت مدرسة العلاقات الإنسانية أفكاراً مع العشرينات والثلاثينات وما بعدها، تهدف إلى فهم الأبعاد النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية وتأثيرها على الأداء، مع التركيز في البداية على العلاقات الرسمية ورضا الموظفين. وسيتم مناقشة مفاهيم نظرية العلاقات الإنسانية من خلال مساهمات المفكرين والعلماء:

* أوليفر شيلدون، حامل بداية للأفكار حول دور العامل البشري في هذه الصناعة.
* إلتون مايو وزملائه، العلماء الذين بدأوا بالفعل في الاهتمام بالبعد الإنساني في الصناعة.

* أبحاث لويد وارنر ومدرسة شيكاغو.

1.1.6.4. أوليفر شيلدون والفلسفة الإدارية Oliver Sheldon:

تعتبر مساهمة الإنجليزي أوليفر شيلدون Oliver Sheldon من خلال الأفكار والتوجهات التي حملها كتابه "فلسفة الإدارة" الذي نشر سنة 1923، وقد عبر أوليفر شيلدون عن ذلك بقوله: «إننا يجب أن نحفت توازنا عادة في دراستنا لأوليات الانتاج

(1) - محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 27.

(2) - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 37.

من أدوات ومواد وعدد الخ، وبين العوامل الانسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيماً مادية معقدة، حسب وإنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي.» لذلك بدأت الدراسات والابحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية، وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية، التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، وبين الأبعاد الانسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الانسانية السائدة فيها⁽¹⁾. ولخص المشكلة الرئيسية في الصناعة في سؤال واحد: ما هي أفضل طريقة لربط العوامل المادية للإنتاج، مثل (المعدات والبناء والمواد)، بالإنسان (مثل الموظفين ومديري العمل والمديرين)؟ كما اقترح شيلدون مجموعة من المبادئ التوجيهية للتعامل مع العمال، جميع العمال دون استثناء في المنظمات، وتمثلت أسس الفلسفة الإدارية شيلدون كالآتي⁽²⁾:

- * توجد الصناعة لإنتاج الموارد والمواد اللازمة لرفاهية المجتمع.
- * يجب أن تحكم الإدارة الصناعية مبادئ تقوم على أساس مفهوم الخدمة للمجتمع.
- * الإدارة كجزء من الصناعة مستقلة عن رأس المال وقوة العمل وتقسم إلى (الإدارة العليا، التنظيم، الإدارة التنفيذية).
- * بما أن الإدارة حريصة على بناء الصناعة اقتصادياً، فعليها أن تحقق أهدافها الاجتماعية من خلال تحسين وتطوير إنتاجية المكونات البشرية والمادية للمجتمع.
- * تُحسن الإنتاجية وكفاءة الأداء من خلال استخدام العلم في إدارة وتطوير رأس المال البشري في الصناعة.
- * تعتمد الكفاءة والفعالية على كيان تنظيمي الذي يحل بعمق العمل الذي سيتم أدائه به والتسهيلات اللازمة للقيام بذلك.

(1) - الشماع خليل، حسن و كاظم، حمود خضير، المرجع السابق ص 63.

(2) - عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،

2000، ص ص 359 - 360 .

* تقسم المهام الإدارية إلى أربع وظائف تتعلق بالبداية في الإنتاج والإنتاج الحقيقي وتعزيز الإنتاج والتوزيع.

* استخدام الأساليب التقنية للسماح بالاستخدام الاقتصادي لموظفي ومعدات المصانع.

* إن اتباع سياسة المسؤولية اتجاه المجتمع تعترض على أساليب معينة إزاء المورد البشري في الإنتاج، ولابد من الاعتراف بروابط والعلاقات الاجتماعية في العمل عندما لا تضر بالمجتمع، ويجب بذل الجهد للنهوض بفاعلية وإنتاجية الأفراد والجماعة عن طريق القيادة الرشيدة وهياكل العمل.

* للبحث وخلق المبادئ والقيم يمكن تكوين علم خاص بالإدارة التي هي مستقلة عن العلوم والتقنيات المستخدمة من قبل الصناعة يمكن تطويرها بقصد وضع دستور ينظم أخلاقيات الصناعة وسلوكياتها وإجراءاتها.

ويمكن القول أن **شيلدون** قد حصر دراسته للتخطيط بما يحدث في المصانع، وأنه في حين أنه يهتم بالواجبات الاجتماعية لمراقبة أو اختبار المجالات العملية للإدارة، مثل إدارة الإنتاج والأفراد، فإن العديد من مفاهيمه قريبة من مفاهيم **هنري فايول**، كما أنه الإدارة الصناعية مسؤولة عن توفير السلع والخدمات اللازمة لحياة الفرد بالكمية المناسبة، كما أنها مسؤولة عن الحفاظ على الحماية المادية والأمن العاطفي للعنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق أقصى قدر من الأداء وتطويرها بكفاءة وفعالية.

2.1.6.4. تجارب إلتون مايو وزملاؤه:

أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927 - 1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن الكتريك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد (Harvard School of Business) وتحت إشراف الاستاذ **التون مايو** (Elton Mayo) ضمت كلا من **روثلز برجر** (Rothlis berger) و **ديكسون** (Disckson) و **وارنر** (Warner) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة.

وقد نُشرت نتائج هذا البحث، الذي أُجري في مصانع هاوثورن المعروفة بهذا الاسم، في عام 1939 في كتاب بعنوان «الإدارة والعامل»، تمثل تجارب إلتون مايو في مصنع هاوثورن بداية جميع الأبحاث الإنسانية من خلال اعتماد حقل تجريبي للتعامل مع المتغيرات المادية للعمل وتأثيراتها على إنتاجية العمل وأدائه.

لقد شرع الباحثون في اخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في مدد الراحة، وطول وقت العمل، والاضاءة، وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في انتاجية الفتيات عند اجراء التغير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الانتاجية ظلت مرتفعة.

وقد ساهمت هذه الدراسات في التحول من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، حيث ترى أن التحفيز الأجر المادي ليس الدافع والقوة الدافعة وراء زيادة إنتاجية العمال، وأن هؤلاء لا يتأثرون فقط بطبيعة الوظيفة والتعويض الذي يكسبه الأفراد. وإنما هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف العمل، والعلاقات بين أفراد العمل ودينامكية الجماعة، واتجاهات القيادة، والمعاملة المحترمة للأفراد التي تساعد على تحسين وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم، وقد خلاص إلتون مايو إلى عدد من الاستنتاجات وهي⁽¹⁾:

* الاعتراف بالفرد ذو هوية له تكوين تنظيمي واجتماعي كعنصر أساسي من عناصر المنظمة.

* الطبيعة الإنسانية للفرد تجعله يتفاعل داخل جماعات العمل وهذا يؤدي إلى خلق علاقات جديدة غير رسمية لها تأثيرها على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

* الحاجة إلى حوافز معنوية أكبر من الاحتياجات المادية وعلى الإدارة أن لا تنتظر في الأجور كمحفز لوحده.

* يصبح وجود العنصر البشري داخل المنظمة كياناً وظيفياً، ويتألف من مجموعة

(1) - محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله ، مرجع سابق، ص 44.

واسعة من الأنشطة، فضلاً عن كيان اجتماعي.

* ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار في المنظمة وتمهيد الطريق للمبادرة.

* يتم إقناع المسؤولين بأن هناك حاجة إلى المهارات البشرية في المنظمة.

وقد كشفت الدراسة عن ضرورة التركيز على الجانب الإنساني كعامل إنتاج، كما فعلت الآلة، وعلى أهمية التنظيمات غير الرسمية ودورها في دفع عملية الإنتاج ورفع الأداء وكفاءتها، والتركيز على الحوافز المعنوية لأن المادية وحدها لا تكفي، وكشفت أن عن تأثير سلوك الفرد بالجماعة والبيئة الداخلية للعمل وانعكاس ذلك على الإنتاجية والأداء، كما يرى إلتون مايو أن التنظيمات غير الرسمية هي وسيلة لتحقيق الاستقرار في المنظمة التي تحتاج إليها للعمل. وهذا يعني أنه مقبول رسمياً واعتباره كوسيلة لتحقيق الأهداف الرسمية للمنشأة، وبالتالي إزالة جميع الصراعات والتوترات وإنشاء مصنع متناغم ومتناسق اجتماعياً يركز على التعاون والوئام وتحقيق أعلى معايير الكفاءة.

ولهذا السبب، فإن البناء غير الرسمي للقوة يلعب دوراً في الصراع نتيجة للعقبات والمعوقات التي تخلقها الجماعات الاجتماعية غير الرسمية كوسيلة للحصول على السيطرة أو إعادة توزيعها في المصنع بسبب صرامة القانون والقواعد، مما يعني أن المدرسة تعطي الأولوية لنزاهة وكرامة الموظفين، لتحقيق مصالحهم، وإلى الاتصالات المباشرة والجماعية، إن وجود هيكل تنظيمي يلبي احتياجات الأفراد الحوافز والقيادة الديمقراطية وأي انحراف في تلبية هذه المتطلبات يؤدي إلى اختلال تنظيمي، يمكن أن يكون بسبب تعاون الموظفين وتنسيقهم بالمظالم، وتقديم الاحتجاجات.

3.1.6.4. مساهمة لويد وارنر ومدرسة شيكاغو Llyod Warner :

في عام 1945، ضم فريق البحث الأكاديمي المتخصص في البحوث الصناعية برئاسة لويد وارنر في جامعة شيكاغو غاردنر، دايفيس، هاربيسون، هوجز، وايت، وأكمل الفريق مسيرات البحث التي بدأها إلتون مايو وزملائه، وقد تجاهلت المدرسة السابقة عدداً من القضايا الرئيسية في دراسة العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي

داخل المصنع، حيث رأت في المنظمة نسقاً اجتماعياً مغلقاً لم يتأثر بالبيئة الخارجية، بل نظرت إلى جميع الظواهر في حدود المصنع على أنها نسق اجتماعي مغلق. تجلت أهمية أطروحة وارنر من خلال استخدامها للمفاهيم السوسيولوجية مثل المكانة والدور والثقافة، وتطبيقها لمناهج وتقنيات البحث الاجتماعي والأساليب المستخدمة في الدراسات الميدانية في مصانع مدينة يانكي والأحذية، ومن خلال إسهامات لويد وارنر وأعماله فقد "منح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، فأصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم السوسيولوجية في دراسة المجتمع المحلي مثل: الدور، المكانة والثقافة في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق صلة وثيقة بين المتغيرات الداخلية والخارجية بالتنظيم الصناعي لا يوجد من فراغ وإنما يتوقف فهما لديناميات البناء التنظيمي، وطابع الحياة الاجتماعية فيه على فهما للإطار المجتمعي الذي يحيط به"⁽¹⁾.

استكشف وارنر وفريقه طبيعة الوضع الاقتصادي للمدينة بعد تغيير نمط الإنتاج واعتماد التقنيات الجديدة، وطبيعة الوضع الطبقي والمهني خارج المصنع عندما درسوا المكانة المهنية والاجتماعية للموظفين والعمال وفئة الإدارة. وتأثير هذه العوامل على وجود النقابة وتأثير النشاط النقابي على عمليات الإنتاج والأداء وأنظمة العمل والأجور والأرباح، لذلك تمكن وارنر وفريقه من تقديم إضافة مهمة لدراسة الصناعة وعلاقتها بالمجتمع المحلي وتحليل دور العوامل الخارجية في التأثير على جوهر البناء والإجراءات والمسؤوليات والوظائف الخاصة بالمصنع والمنظمات وتأثيرها على كفاءة الأداء وإنتاجية الفرد والمصنع ككل.

ونتيجة لذلك، أضاف لويد وارنر جانباً جديداً لدراسة العلاقات الإنسانية داخل المصنع وعرض أكثر تفصيلاً لـ ألتون مايو، كما أنه لم يقتنع بالتأثيرات التنظيمية الخارجية عند تحديد وتقييم الأداء وفهم أدوار العمال، ولكنه حاول أيضاً الاعتراف بأنها تتحقق في نفس العوامل البيئية. وكانت مساهماته رائدة في دراسة الصناعة والمجتمع المحلي وقد كان

(1) - عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، ط 02،

مصر، 2004، ص 118.

تحليله لمدينة يانكي **Yankee Cite**، الذي حاول فهم اتحاد عمال الأحذية من خلال الإشارة إلى العديد من التغييرات في بناء المصنع من ناحية والمجتمع المحلي حيث كانت التغييرات والتحسينات التقنية في نظام العمل في المصانع نتيجة استيعابية متخصصة قائمة على المهارات، ومن ثم أصبح العمال المهرة الذين كانوا يشغلون مكانة أساسية في تنظيم المصنع عمالا شبه مهرة لا يتعدى عملهم تشغيل الآلات وهذا بدوره أدى إلى هبوط مكانة إدارة المصنع في المجتمع المحلي⁽¹⁾.

ومن خلال هذا الطرح، فإن كفاءة الأداء كما يتضح من هذا الاتجاه ترتبط بالبنية الاجتماعية للمجتمع المحلي، لأنها الوسيلة التي توجد فيها المنظمة وتستمد من نموها ودورة حياتها، وقد حاول العديد من طلاب وارنر التحقق من العوامل الخارجية مثل الوضع الاجتماعي والدين والعرق والظروف الأسرية. وخلصت دراسة **هاربسون Harbison و دوبين Dubin** حول أشكال الصراع والتعاون داخل المصنع إلى أن التوازن والاستمرار وتناسق العلاقة بين إدارة الأعمال والنقابة (اتحاد العمال) يرجع إلى ظروف الإقامة التي جمعت بين المجتمع المحلي الواحد والاقتناع بأن رفاهية المجتمع تعتمد على ما يحدث داخل المصنع من علاقات بين العمال والإدارة.

كما أشار **كير kerr .c** إلى أن هناك قطاعات لديها ميل قوي للإضراب، وأن هذه الفوارق لا ترجع إلى الخبرة الإدارية في العلاقات الإنسانية، بل إلى الأعمال والظروف الاجتماعية المحيطة بها، وفي صناعة التعدين يعيش العمال في مجتمعات منفصلة عن العمال الصناعيين الآخرين، حيث تقوم الإدارة بتقسيمهم، وهذا يؤدي إلى يعزز المشاعر المتبادلة بينهم وتقويتها، وترصيص العلاقات الاجتماعية بينهم، مما يجعلهم جماعة عمل اجتماعية واحدة.

2.6.4. المدرسة السلوكية:

إن النظريات السلوكية كغيرها من النظريات عملت على تحليل المشاكل التي تواجه المنظمة وتقف مانعا وحاجزا لتحقيق الكفاءة في الأداء وفعاليتها ومن منطلق المنهج العام

(1) - محمد علي محمد مرجع سابق، ص ص 160 - 161.

الذي يعتمد عليه علم النفس والتي تقول أن أساس الظواهر هي الحالات النفسية وجوانبها فهي تصب دراساتها على تحليل السلوك الإنساني أساساً على المتغيرات النفسية التي ترى أنها هي محرك وموجه رئيسي لسلوكيات الأفراد ومن بين المقاربات النظرية السلوكية نستعرض بعضها فيما يأتي :

1.2.6.4. أبراهام ماسلو و نظرية هرم الحاجات :

هذه النظرية هي نظرية سلم الاحتياجات ل ماسلو هو نظرية الدافع التوجيهي، (تحريك الدوافع)، والذي أصبح نموذجاً شائعاً التطبيق في المنظمات، ويفترض أن الحاجات والدوافع البشرية هرمية الترتيب حيث يتم اشباع هذه الحاجات على أساس تسلسلي، أي يجب تلبية الحاجة الأولى قبل أن تتحرك إلى الحاجة الثانية ويجب تلبية الحاجة الثانية قبل الانتقال الثالث. والحاجة وفقاً ل ماسلو هي قوة داخلية التي تجعل وتدفع الفرد لأن يفعل شيئاً لتلبية تلك الحاجة الذاتية، واقترح النظرية الهرمية (التدرج) سنة 1943 وأجابت هاته النظرية على التساؤلين:

* ما الشيء الذي يحفز؟

* ما هي العوامل المحفزة؟

واحدة من بين نظرياته الأكثر شهرة هي نظرية التحفيز التي قدمها في عام 1954، والتي تم خلالها ترتيب حاجات الإنسان هرمياً على أساس الحاجة وأهميتها وقد أرسى نظريته على افتراضات هي كالآتي:

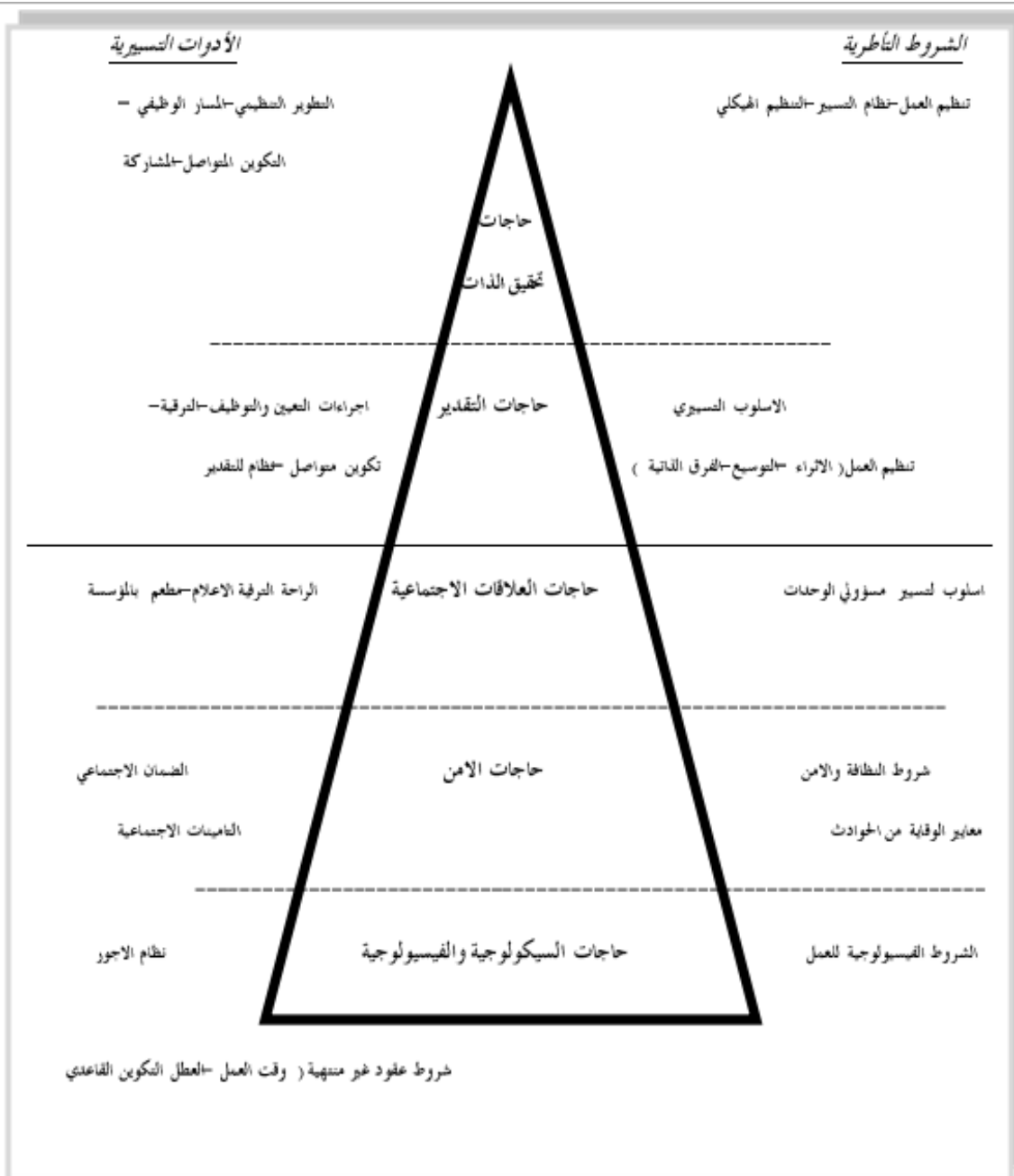
* يجب تلبية الحاجات الأدنى أولاً أمام العليا، عندما تلبى حاجة ما، فلن يعد هناك قوة توجيهية للأفعال.

* إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

* أي تفوق السبل والطرق التي يتم اعتمادها في إشباع الحاجات العليا⁽¹⁾.

(1) - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص172.

شكل رقم (11): يبين هرم ابرهام ماسلو⁽¹⁾



المصدر: تواتي طارق: الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية - مقربة تحليلية لثقافة المؤسسة، ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2012، ص 56.

(1) - تواتي طارق: الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية - مقربة تحليلية لثقافة المؤسسة، ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2012، ص 56.

يبين لنا الشكل هذا والذي هو عبارة عن هرم الحاجات السابق الذي يشرح شروط التأطير وإدارة التسيير ومستوى الحاجات المتزايدة في كل مرحلة والتي ترى أن الحاجات الأولى هي حاجات فسيولوجية تتطلب شروط فسيولوجية معينة وأدوات إدارة لتلبية الحد الأدنى من الحاجات الفسيولوجية كتوفر أجر ونظام عمل يضمن عطل وفترات الراحة، وبالتالي فإن تحقيق الكفاءة يعتمد على تلبية الحاجات الأفراد المتزايدة من قبل المنظمة كما هو موضح في الشكل السابق. يعتقد هذا الباحث أن قوة المنظمة مرتبطة بدرجة فائدة أعضائها، وأن التنفيذ الفعال للأهداف المفترضة يعتمد على دافعهم للعمل. ولذلك تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق الكفاءة وتوجيه العاملين وتنمية قيمة الولاء ودمج الموظفين في ثقافة المنظمة والرضا عنها يتطلب أن تجد المنظمة طرقاً لتحقيق الإنسجام والتناسق والتكامل الجماعي للأفراد، وذلك من خلال كفاية الهيكل التنظيمي لتلك السمات التي تظهر في تحقيق الكفاءة كما هو مبين في الشكل السابق. يضمن تطوير أدوات الإدارة وفقاً للحاجات المتزايدة للموظفين.

وترتبط الكفاءة في الأداء بآلية التحفيز: والذي هو العملية التي يُدفع فيها فرد ما إلى الرغبة والدافع للحد من المستويات العالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الخاصة. وفق التسلسل الآتي : حاجات ← دوافع ← استجابة .

وفي النهاية، يمكن القول إن ماسلو قد قدم مساهمة كبيرة في تحسين ظروف الموظفين وتوفير المؤشرات الحيوية للفعالية وكذا الكفاءة في الأداء للمنظمة، وأنه أثرى التراث النظري كما أنه تخطى قيود الاتجاه الميكانيكي والكلاسيكي الذي يتجاهل جانب العلاقات الإنسانية في الإدارة وتنظيم العمل داخل المنظمة.

2.2.6.4. فريدريك هيرزبيرغ و نظرية ذات العاملين 1957 :

قام فريدريك هيرزبيرغ بدراسة على مجموعة من المهندسين والمحاسبين للتعرف على دوافع الموظفين ورضاهم الوظيفي نحو الأداء الذي يقومون به ونشر في كتاب بعنوان "الدوافع إلى العمل"، فهو يركز في نظريته على دور العمل كما هو في حياة

الأفراد العاملين⁽¹⁾، ومن خلال تقييم مجموعة الإجابات لدراسته وجد هيرزبرغ أن الارتياح والرضا لا يُنظر إليه على أنه بعد واحد بين الرضا وعدم الرضا، بل على أنه هناك مسببات للرضا أو عدم الرضا تنقسم بين مجموعتين منفصلتين⁽²⁾: فقد وجد أن سبب الرضا الأفراد يرجع إلى عوامل تتعلق بنوعية الوظيفة والعمل، والثانية هي مجموعة المؤشرات الخارجية عن إطار العمل الذي يمارسه ويكون محل تفاعل مثل سياسة المؤسسة، نمط الإشراف... الخ.

وقد أظهر هيرزبرغ أن عوامل الدافعة سياسة المنظمة، ونمط الإشراف، إذا وجدت تساهم في زيادة الإنتاج، لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا للأفراد، مما يشجعهم على العمل أكثر وزيادة الإنتاجية. ومن خلال تقديم الوقاية الشعور بالإنجاز، وفهم أهمية العمل وصعوبة العمل، التحدي، ودرجة إدارة الشخص لعمله...، تمنع مشاعر السخط من الاستيلاء على الفرد و أن عدم الرضا يؤثر سلبا على عمل المنظمة⁽³⁾.

أ. الكفاءة حسب فريدريك هيرزبرغ :

يجب أن يوفر تنظيم العمل داخل المنظمة استجابة دقيقة لمجموعتين من الاحتياجات بناء على ذلك قسم هيرزبرغ العوامل إلى مجموعتين هما⁽⁴⁾:

* العوامل الصحية الوقائية (عوامل البيئة الصحية) : يجب على المنظمة التفكير والتركيز في العمل وإعادة صياغة الوظيفة. وهذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانته و تشتمل على

(1) - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن 2009، ص109.

(2) - احمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة العمال، د ن، القاهرة، 1996، ص 304.

(3) - جمال الدين المرسي، عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لارادة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، مصر، 2002، ص 361 .

(4) - مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية المشتركة، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص100.

الأجر الحالة الاجتماعية و استقرار العاملين والعلاقات الشخصية والسياسات الإدارية للتنظيم وظروف العمل بالإضافة *الإشراف ظروف العمل المادية * الحياة الشخصية. الحالة الاجتماعية * العلاقة مع الزملاء * العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين * الأجر. * عوامل الدافعية والتحفيز: يجب على المنظمة التركيز على ظروف وشروط العمل والتحفيزات "المتغيرات الخارجية"، والتي تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع السلوك العاملين ، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه العوامل في * الإنجازات * الاعتراف من الزملاء والإدارة * العمل نفسه * التقدم و الترقية * النمو * الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم المسؤولية. وهي عوامل ضرورية لتحقيق الرضا ولكن عدم توافرها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

ويتم تحقيق الكفاءة من خلال تنفيذ خطة لتوسيع الوظائف وإثرائها التي تمثل بشكل إيجابي أهداف المنظمة وأهداف موظفيها.

ولهذا فإن توافر عوامل غير مرضية إلى حد معقول بسيط وممكن التحقيق. ومع ذلك فمن الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها مرتبطة بالعمل نفسه، لهذا ينظر هيرزبرغ إلى الكفاءة وزيادة درجة الأداء ليس من وجهة نظر التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية أي تبسيط العمل وإنما مطالبة المؤسسة بإثراء تعزيز الوظائف مما يعني إعطاء عملا أكثر تعقيدا للمهمة مع هامش الحرية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى الإشراف والمراقبة .

بالإضافة إلى ذلك، يرتبط التحفيز بالنشاط المنشود الذي يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، مما يمثل تحدياً حقيقياً للإنسان، بحيث تحتاج الوظائف إلى تعديل وزيادة أعبائها من خلال إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة العبء والمسؤوليات. وفي هذا المجال، يقول هيرزبرغ إن "العمل الهادف يؤدي إلى زيادة الأداء مما يعني إثراء الوظائف التي تسمح للأفراد باستكشاف التغيرات المحتملة في تنظيم العمل". على الرغم من أن توسيع الوظائف يعني عمل أقل تكراراً من قبل العامل في رد فعل على الثغرات التي حددت استراتيجية التخصص وفقاً للفكر

الكلاسيكي، وتوسيع العمل يعني زيادة في النطاق من خلال مجموعة من عناصر نشاط منظم مماثل. وهذا يتطلب مهام أقل، ولكن درجة أعلى من التنوع تمنع الملل والروتين وتساعد على منع تكرار الحركات التي أصبحت غير ذات صلة بمرور الوقت ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن توسيع الأدوار والوظائف هو جزء من عمل الفريق. أي احتمال لتعويض العامل في غيابه وفرصة فهم العمل على مستوى سلسلة العمل والقدرة على التواصل بشكل إيجابي في شكل زيادة وتحسين الأداء على مستوى المنظمة⁽¹⁾.

وما نأخذه من هذا هو أن نظرية فريديريك هيرزبرغ تركز على زيادة الرضا العام والعوامل الدافعة التي تدفع لتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز وتطوير أداء الأفراد داخل المنظمة والذي تسعى إليه الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية.

3.2.6.4. نظرية X و Y دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor :

تقوم نظرية ماكجريجور على فرضية عقلانية مفادها أن كل فعل يقوم على نظرية تنظيمية معينة ، مما يعني أن لكل مدير فلسفته الخاصة وطريقته التي يمكنه من خلالها أن يؤثر على السلوك التنظيمي والتحكم في الإجراءات التنظيمية، وقد أوضح أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وفقاً للإنطباعات التي يرونها.

حيث شدد ماكجريجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتحسين قدراتهم وجعلها مناسبة لاحتياجات وظائفهم، ويقول إن السلطة الرسمية وحدها لا تستطيع أن تتحكم بكفاءة في الأعمال البشرية وسلوكها لأنها تنطبق على الأبعاد الاجتماعية والنفسية للعمال. وكان منطلقه من الفكرة الأساسية هي أن العلاقة بين القائد والعامل تنتظر القبول والدمج والتكامل، حيث أن المرؤوس يعتمد على رئيسه في تلبية العديد من حاجاته ، مثل الحاجة إلى الاستمرارية والاستقرار في العمل، والحاجة إلى الارتقاء تقديراً للمهارات والقدرات، والحاجة إلى تحسين الأجور والأمن، والحاجة إلى التكوين.

ويؤكد ماكجريجور أنه إلى جانب قرار أو تدخل إداري هناك مجموعة من

(1) - عبد الوهاب سويسبي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 45.

الافتراضات حول الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل على أساس ما تعتمد عليه موجودا في عمالها وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" إلى فئتين مختلفتين نتيجة تفاعلها مع عدد كبير من المديرين⁽¹⁾.

جدول رقم (02) : يوضح نظريتي X و Y

النظرية X	النظرية Y
1- إن الإنسان كسول بطبعه	1- يعتبر الجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي
2- الإنسان لا يحب بالعمل	2- يحب العمل وتحمل المسؤولية
3- الإنسان لا يرغب بالعمل	3- على استعداد للعمل وليس ضد أهداف المؤسسة.
4- يمكن تحفيز العامل من خلال زيادة الجور والمكافآت المالية فقط	4- يمكن أن تكون الحوافز المعنوية أكثر أو بنفس تأثير مستوى الحوافز المادية
5- إن الإنسان لا يعمل بكامل طاقته إلا عند وجود رقيب.	5- يمارس الرقابة الذاتية ولا يعتبر الرقبة الخارجية والتهديد وسيلتان لتحقيق الأهداف.

الجدول المصدر: فرحات غول، مدخل لتسيير، دار الخلدونية، 2012، الجزائر، ص 52.

ويتضح من الجدول أعلاه أن النظرية (X) تقترض أن الإنسان لا يحب العمل ويسعى للهروب منه لأن العامل العادي كسول، ولا ينفع، ولا يتمتع بالذكاء، ولا يملك الدافع الكافي، ويتجنب المسؤولية ويريد أن يقوده آخرون، مثل هذا العامل، وهو إنسان أناني لا يهتم إلا بنفسه ولا يهتم بمصالح الجماعة أو المنظمة. و الحاجات التي يريد معالجتها وإشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه الأسباب، يجب عليه أي إجبار العامل على العمل ومراقبة أفعاله وتوجيه سلوكه إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها وفعاليتها.

وعلى الرغم من أن نظرية (Y) تقوم على افتراضات مختلفة بأن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد العمل والاستمتاع بعمله، كون العمل لديه ضروري ورغبة طبيعية

(1) - علي السلمي : تطوير الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 103 .

في ذلك، مثل اللعب والراحة، كما أنه لديه أيضا القدرة على أن يكون مبدعا ومستعدا لتحمل المسؤولية والانخراط في تحقيق أهدافه، والحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات. ولذلك، فإنه لا يحتاج إلى إجباره على العمل أو تنظيمه ومراقبته لأن لديه ضبط النفس الذي يمكن أن يستخدمه إذا تم التعامل مع الإدارة بشكل جيد.

لذلك يدعو **ماكجريجور** إلى ضرورة الاعتماد على الافتراضات المتقابلة وعلى إجراءات وسلوك المدراء وأنماط الإدارة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف رأس المال البشري وجعله يتوسع نحو الأهداف العامة من خلال الاعتماد على مجموعة متنوعة من السياسات التي تساعد وتحقق رضاه وتزيد من معنوياته. ولذلك فإن هذه النظرية تعلق أهمية كبيرة على تكوين رأس المال البشري ما دام الجهد العضلي أو الفكري للأفراد طبيعياً وقادراً على تحمل المسؤوليات ومستعدين تماماً لتحقيق أهداف المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد لديهم القدرة على الابتكار والإبداع، ويبحثون عن سبل تحسينها والاستفادة منها، ويجب على التنظيم والإدارة المسؤولة أن ترتب دورات تدريبية مستمرة لتوفير المعلومات والخبرات اللازمة للموارد البشرية. مع الاستراتيجيات وطرق الأداء المطلوب الذي يوفر تفاصيل أدائه الوظيفي، طالما أن برامج التدريب تعلم المهارات التكنولوجية والإدارية اللازمة لتولي المسؤولية، والتي بدورها تعطيها رؤية الابتكار والخيال، فإن التكوين يلعب دوراً هاماً في دفع رأس المال البشري وتشجيعه على القيام بأعمال أكثر كفاءة. وهذا يساعد على تلبية حاجاتهم المختلفة ويؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

4.2.6.4. دافيد ماكلياند و نظرية الإنجاز DAVID McClelland:

لم يهتم **دافيد ماكلياند DAVID McClelland** بالعلاقة الهرمية بين الحاجات الإنسانية، كما فعل **ماسلو**، واهتم بالنتائج السلوكية الأساسية لتلك الحاجات، وادعى أن المحرك السلوكي كان في الأساس ثلاثة أسباب أو حاجات رئيسية في ظروف

مختلفة في مكان العمل والتي سنتناولها كالاتي:

* الحاجة للإنجاز:

وهي الرغبة في أن يكون قادرا ومدفوعا للنجاح في ممارسة والقيام بأدائه بمعنى أن الدافع هو الفرد الذي يدفعه إلى الرغبة في أن يكون متفوقا وأن يكون ناجحا في تأدية أدائه وإتمام وظيفته. وترتبط هذه الحاجة بوجود فريق عمل ذو مستوى عال من الإنجاز والكفاءة. مثل هؤلاء الأفراد يفضلون الظروف والمواقف التي يمكن فيها افتراض المساءلة الشخصية عن النتائج المخطط لها، ويشاركون في الإبداع، وتحقيق الأهداف والفعالية، حيث يشعرون بالرضا وبدرجة كبيرة عند إنجاز وتحقيق شيء ما. ولذلك، فإن المكافآت على الإنجاز أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز⁽¹⁾.

* حاجات الانتماء:

وهي الرغبة في إقامة علاقات صداقة مع الآخرين والحفاظ عليها، وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية جيدة مع الآخرين تكون مستقرة ومتناغمة والقدرة على التعلم، ومهارات تحافظ على قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والوصول إلى أوضاع اجتماعية معينة.

* الحاجة إلى القوة والنفوذ:

إنها الرغبة في التحكم والتلاعب بالآخرين والسيطرة عليهم والتأثير عليهم بمعنى أن الشخص يحتاج إلى الرغبة والقدرة على السيطرة على ما يحيط به من أشياء وأحداث وأشخاص⁽²⁾.

وبصفة عامة، ركز ماكلياند على الحاجة إلى الإنجاز، ويرتبط ذلك بالأداء الفعال في ظل الرقابة الذاتية الداخلية بدلا من العوامل الدافعة الخارجية. كما وجد أن الأفراد ذوي حاجات الإنجاز العالية يحققون مستويات أداء أفضل وأن الأفراد يمكن تدريبهم

(1) - طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 66.

(2) - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في

المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 361.

ويمكن تحسين وتنمية حاجاتهم من خلال التكوين والاهتمام بتصميم برامج التدريب التي يمكن أن تحسن الإنجاز من خلال إظهار هذه الحاجة إلى المكونين، وبالتالي تعزيز أدائهم وتحقيق الجودة والفعالية المطلوبة.

7.4. الإتجاهات الحديثة لمنظور الأداء :

تميزت النظريات التقليدية الكلاسيكية بالتركيز على الجوانب الرسمية للعلاقات التنظيمية للمنظمة، مثل التخصص، تقسيم العمل، العقلانية، الهيكل التنظيمي، السلطة الرقابة، الإشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولت اهتماما كبيرا وسعت إلى تبرير سعي المنظمة لتحقيق هدفها. أما المدرسة الإنسانية (السلوكية) التي تلتها في إنشائها، اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت اهتماماً خاصاً للجانب الإنساني، وشددت على الحاجة إلى تكيف هيكلها التنظيمي مع حاجات الفرد، والحوافز المعنوية وكذا دور فرق العمل في المنظمة والتركيز في الانفتاح على التأثيرات البيئية.

ومع تقدم الفكر البشري في التطور في ميادين نظرية المنظمة، فقد ظهرت إشارات جديدة. ومن خلال الدراسات والتحليلات التي أجراها شيستر برنارد وهيربرت سيمون، شددت على ضرورة وضع أسس جديدة تتماشى مع اعتبار المنظمة في نظام اجتماعي ملموس يركز على اتخاذ القرارات التي تواجهها المنظمة في تحقيق أهدافها وأهمية عملية صنع القرار، والمؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف. ويؤكد شيستر برنارد على أهمية الجهد الجماعي التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف.

وقد انخرط هؤلاء الباحثون في خلق تأثيرات بيئية، وأظهروا قيمة النظام المفتوح والقدرة على استخدامه لفهم سلوك وأعمال المنظمات التي تحاول تحقيق أهدافها من خلال مختلف البيانات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي سياق العلاقة واستعاب التفاعل بين المنظمة والبيئة، كما أن الاتجاهات الكمية التي اكدتها مدرسة إتخاذ القرارات، وتوجيهها بضرورة النظر في دور الأثر البيئي والمتغيرات المناخ التنظيمي؛ وقد أظهر المسار الجديد للفكر التنظيمي نحو توسيع المنظور التنظيمي، والاهتمام بالسلوك التنظيمي الهادف، وإمكانات تطوير أسس علمية من خلال هذه التراكمات الفكرية. ومن بين

التطورات الأكاديمية الحديثة في نظرية الأداء، يجب الإشارة إلى المدخل النظمي (مدرسة النظم)، والنظام التعاوني، واتخاذ القرار والتوازن التنظيمي، والمدخل البنائي الوظيفي وإضافة إلى نظرية (Z)⁽¹⁾.

1.7.4. نظرية التوازن التنظيمي نظرية اتخاذ القرارات:

تهتم نظريات الإدارة بكيفية بناء المنظمة، وكيفية تشغيل عملها، وكيفية القيام بوظيفتها بأداء فعال وكفاءة، بحيث يشرح هيربرت سيمون فكرة نظرية التوازن التنظيمي على أساس حقيقة أن الأفراد داخل التنظيم يعملون بشكل جماعي، وتتأثر قراراتهم بدرجة مشاركة كل منهم في صنع القرار، حيث يدرك الأفراد أن مثل هذه المشاركة من شأنها أن تحقق رغباتهم وقدرتهم على تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد. ومن شأن هذا التوازن أن يساعد المنظمة على الحفاظ على استقرارها ووجودها، مما يدل على فعالية جدول أعمال المنظمة. ويجب على الإدارة أن تحافظ على التوازن هنا. يرى هيربرت سيمون أن الدور الأساسي للتنظيم هو تحديد السياق الذي يمكن للفرد من خلاله التحرك قبل اتخاذ قرار ما، ويجب على المنظمة أن تقوم بعملها من خلال: تحديد التزامات ومسؤوليات كل فرد، وتحديد الأهداف التي تحكم أعماله وتوجه سلوكه وإنشاء الأطر المناسبة للإنجاز، مثل اللوائح الرسمية للمنظمة، وتوفير منافذ للمعرفة والتعليم ووجود برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

2.7.4. الأداء في ظل مدرسة النظم :

نظرية النظم هي واحدة من أحدث الأفكار والنظريات في مجال الإدارة التي تم استخلاصها من كتابات علماء الاجتماع، وهذه النظرية مستمدة من البنية الهيكلية لتشمل المنظومة بأكملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية⁽³⁾. والمنظمة كنظام هي

(1) - الشماع خليل، حسن و كاظم ،حمود خضير ، المرجع السابق ص 81.

(2) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 179.

(3) - عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص113.

أدق وحدة في هذه المنظومة، ويعتمد تطويرها على طبيعة تنظيمها وعلى مشاركة مكوناتها وعناصرها الداخلية، بما في ذلك المدخلات و العملية الإدارية والتغذية المرتدة عن الأداء، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية⁽¹⁾. وقد ساهمت هذه النظرية في تحليل الأداء، وأن بوابة النظم تتيح لقادة الإدارة فهم أفضل لعمل وأداء العاملين، وأن " استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل"⁽²⁾.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظرية النظم تجبر الإدارة على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وجزء واحد يتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، وتجعلها لعرض المنظمة على أنها شبكة معلومات متدفقة⁽³⁾.

وقد دفعت نظرية النظم المفكرين إلى إعادة النظر في مبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة، التحفيز والحوافز، وبالتالي إلى ظهور عدة نظريات تستمد تأثيرها من نظرية النظم.

3.7.4. برنار شيستر والنظام التعاوني Chester Bernard :

ناقش برنارد شيستر المشاكل التنظيمية، من خلال المراجعة والبحث، من وجهة نظر نظامية تسعى إلى شرح العلاقة والتفاعل بين المنظمات والمجتمع، بما في ذلك تأثير المتغيرات، العوامل والمعوقات المختلفة على المنظمة من حيث الحجم، التقنيات السلطة، القدرات و الفعالية التنظيمية إلى جانب ذلك فإن كفاءة الأداء تتحقق من خلال العلاقة التفاعلية بين البيئة ومتغيراتها وذلك من خلال تحقيق الأهداف المستدامة من البقاء والتكيف والذي يضمن لها ذلك، ويفترض برنار تشيستر أن بنية النظام التنظيمي (الهيكل التنظيمي) تقوم على اللامركزية. وهو يميز بين نوعين من

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، 2005، ص 49 - 50.

(2) - العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط 01، الأردن، 2005، ص 109.

(3) - عمر وصفي عقيقي: الإدارة المعاصرة : التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 157.

التنظيمات⁽¹⁾:

الأول: هو التنظيم الرسمي: فهو يتصل بانتظام بالإطار والهيكل التنظيمي للمنظمة.
ثانياً: التنظيم غير الرسمي: نتيجة طبيعية لحياة المنظمة الأولى، وبرنارد تشيستر يدعو إلى قبول التنظيمات غير الرسمية، حيث أن المنظمة نفسها هي مجرد أداة علائقية تسمح بالتعاون بين جوانب التفاعل الإنساني من أجل تحقيق سلسلة من الأهداف الشاملة.

كما أنه يؤكد برنارد شبيستر بأن التنظيم غير الرسمي، يوجد قبل التنظيم الرسمي هي من حيث عدم تشكيل المنظمة وتنظيمها، دون اتصالات مسبقة، للمساهمة في إقامة الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعليه تنشأ داخل التنظيم الرسمي مجموعة علاقات غير مرئية، تنمو في كل مؤسسة أساسها الاتصال ومن هذا المنطلق يتحول الاتصال إلى عامل مساعد الزيادة الفعالية التنظيمية.

وفي هذا السياق، فإن الهيكل التنظيمي في رأي برنارد شبيستر هو هيكل صنع القرار، والتركيز على الاتصالات، كعنصر يسهم في اتساقه في ظل الظروف التالية⁽²⁾:

1. تحديد وتوضيح قنوات الاتصال مع جميع الأفراد داخل المنظمة، مما يسمح بالتدفق المعرفي والمعلومات عبر جميع المراكز والتعليمات بطريقة تجعلها مسموعة من قبل أعضاء المنظمة.

2. خطوط الاتصال يجب أن تكون سريعة، بحيث تستوعب لسرعة الاتصال، وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها، حيث أن طرق الاتصال لها تأثير على جودة المعلومات.

3. يجب أن يكون لدى أعضاء المنظمة درجة مقبولة من الخبرة، مما يسمح لهم بفهم المعلومات ونقلها إلى مختلف أصحاب المصلحة المعنية بدقة وفعالية ودون تشويه.

(1) - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص 48 - 50.

(2) - العبيدي قيس محمد: التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 98.

4. أن يكون تواجد الأفراد في مكاتبهم بصورة مستمرة لضمان تنفيذ آلية الاتصال بشكل مستمر.

وبهذه الطريقة، نرى أن دور الفرد في مرحلة العملية التنظيمية كوسيلة أساسية للاتصال، مما يعطي المنظمة قيمة و طاقة ويؤكد على أهمية المنظمات غير الرسمية.

3.7.4. نظرية الإدارة بالأهداف :

من أهم رواد هذه النظرية نذكر من بينهم **بيتر دروكر Peter Druker** و **جورج أوديورن George Odiorne** وتعد من بين أهم المدارس في الفكر التنظيمي الحديث، تهدف هذه النظرية إلى تحديد والاعتراف بأهداف العمال وأهداف الوظيفة وإرساء الوحدة بينهم. ويتم ذلك مع الرؤساء والمرؤوسين وبعد إجراء تحديد الأهداف، ثم هناك نقاش مشترك حول أفضل الاستراتيجيات والمتطلبات لتحقيق الأهداف، ومعرفة مهام ومسؤوليات المرؤوس والخدمات التي يمكن أن يقدمها الرئيس للمرؤوس أثناء تنفيذ وظيفته، ومعرفة الأنشطة والواجبات التي سيقوم بها المرؤوس بأدائها، والتسهيلات التي سيتولى الرئيس تقديمها للمرؤوس أثناء تأدية عمله، ويلاحظ أن ذلك كله يحدث بالفعل في سياق جدول زمني واضح، عادة على مدى سنة واحدة، يحدد الأدوات والموارد اللازمة للتنفيذ البشري والمادي، وعندما تتحقق نتائج الأنشطة ذات الصلة بالأهداف، يتم إبلاغ هذه النتائج واستعراضها ومقارنتها بالأهداف والمتطلبات المحددة سلفاً، وكذلك عندما تكون الأخطاء إن وجدت فيحدد مجالها وأسبابها وطرق معالجتها⁽¹⁾.

وبالتالي فإن منظور كفاءة الأداء حسب هذه النظرية تتحقق وفق استمرار إدارة المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها والخاصة بالافراد العاملين بشكل مستمر ومتجدد ومنسجم وبطرق تعتمد على المشاركة الجماعية في كل فترة زمنية.

وقد أكدا كلاهما على ضرورة تركيز كل الطاقات على أهداف المنظمة، والنظر لأنشطة وأعمال الأفراد والمنظمات وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، التي

(1) - ثامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية الرياض، دار اللواء

للتوزيع والنشر، 1990، ص 62.

تسهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة. تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة متنوعة من المبادئ والأسس أهمها⁽¹⁾:

- * تحديد الأهداف بالضبط.
- * تعيين معايير محددة لتقييم الأداء.
- * التنسيق بين أولويات وأهداف المنظمة.
- * إنشاء نظام دقيق للمعرفة والمعلومات.
- * إنشاء هيكل المكافأة الفعالة لتمكين ودفع العمال من تحقيق أهدافهم.
- * توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ولكن عند التنفيذ العملي لمفاهيمها ومبادئها تواجه هذه الفلسفة مجموعة متنوعة من القيود والصعوبات مثل صعوبة التوفيق بين أهداف الأقسام والمصالح والأفراد والأهداف الكلية للمنظمة، وصعوبة وضع مقاييس ومعايير دقيقة لتحديد وتقييم الأداء وتحديد النتائج التي يتعين تحقيقها، وتوفير للعمال الذين لهم الموارد المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم إلى الأمام للقيام بالمزيد من العمل للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية وتوفير درجة عالية من الحرية لهم في العمل، وتسهيل وتعزيز القدرة التنافسية من أجل السعي إلى تعزيز الكفاءة من خلال مشاركة العمال ومساهماتهم الناجحة.

4.7.4. المدخل البنائي الوظيفي تالكوت بارسونز:

اعتبر بارسونز المنظمة نمطاً اجتماعياً مؤلفاً من أقسام فرعية مثل جماعات العمل والأقسام والإدارات... إلخ هذه المنظمة، في جوهرها هي نسق فرعي يتناسب مع النسق الاجتماعي الأوسع للمجتمع ويصف المنظمة بأنها مسار أساسي نحو تحقيق هدف معين⁽²⁾، ويحلل التفاعلات والعلاقات التي تتقاطع مع أنساقها الفرعية من أجل حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية، والمفهوم الذي يستخدمه بارسونز لإضفاء التماسك على أنساقه هو نسق القيم والمعتقدات أو المواقف المتبادلة

(1) - حريم حسين ، مرجع سابق، ص 73.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق، ص 345.

تجاه فعل يتم فيه تحديد نمط التفاعلات، العلاقات، الأدوار والتوقعات لرأس المال البشري، مثل التوجهات الثقافية والقيم السائدة، والتي من خلالها تعطي الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا، ويجب فهم جوهر المحيط وتأثيره في تحليله للمنظمات كعمليات وليست كبناءات جامدة، ونتيجة لذلك، سيتعين على الفرد وضع افتراضات قوية لأفعال الآخرين، وليس هناك شك في أن هذا الاقتراح قد تجاوز النظرة الميكانيكية الضيقة للسلوك التنظيمي ونشاط المنظمات لأنها على اتصال وتفاعل مستمر مع العالم الخارجي (البيئة الخارجية)، والتي تتطوي على جوانب أساسية، مثل التأثير المباشر على المنظمة (الموردون، العملاء، المنافسين، مختلف القوانين والإجراءات المعمول بها، والمجتمع بشكل عام).

وأكد بارسونز أن جميع النظم الاجتماعية والنظم الفرعية الخاصة لها أربع احتياجات ضرورية لوجودها وبقائها، وأن جودة وكفاءة الأداء بالمنظمة تعتمد على مواءمة قيم المنظمة مع قيم العمال، مؤكداً أن المنظمة كتنظيم اجتماعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة بهما⁽¹⁾، وأكد على مبدأ تكامل الأفراد مع التنظيم وكذا تكامل المنظمة مع باقي المنظمات بحيث يرى بارسونز أربعة متطلبات وظيفية يتطلبها التنظيم إذا أراد البقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف وتحقيق كفاءة الأداء وهذه الاحتياجات الوظيفية تعرف بـ (AGIL) وفما يلي توضيح لكل منها⁽²⁾:

*** التكيف مع البيئة:** لأن كل نظام موجود في البيئة، يجب أن يكون قادراً على التكيف مع البيئة وفي سياق التكيف فإن البيئة تتأثر ويمكن تكيفها مع المجتمع، وهذا الدور يتعلق بمهمة تأمين الموارد المناسبة لتلبية احتياجات وأهداف النظام.

*** تحقيق الأهداف:** لكل نظام مجموعة أهدافه الخاصة، التي يجب تحديدها بوضوح، وتحديد الوسائل المطلوبة لتحقيق أهداف النظام، والتي يجب بالتالي التركيز

(1) - إلهام حمود علي الفاعوري: دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية والدار الجزائرية، جامعة الدول العربية، ط 01، مصر، الجزائر، 2015، ص 58.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 346.

عليها وتحقيقها، يشير بارسونز إلى أنه داخل النظام الاجتماعي، فإن المجال السياسي والحكومة سمة أساسية عندما تسعى إلى تأسيس وتغيير أهداف المجتمع ككل وتقديم الخدمات وتوفير الموارد والجهات الفاعلة لتحقيق هذه الغاية.

*** التكامل:** من خلال التنسيق والضبط وترتيب التفاعلات الاجتماعية المتبادلة بين الوحدات أو الطبقات المنفصلة داخل النظام بهدف الحفاظ على أداء النظام، و بين بارسونز أن وظائف التكامل يتم إنجازها من خلال توزيع الأدوار والسلع والخدمات والأشخاص وما إلى ذلك، ومن خلال إدخال أساليب وطرق تنظيم وإضفاء الطابع المؤسسي من خلال تحديد المسؤوليات والقيادة.

*** الاستدامة:** من خلال ضمان استمرارية واستقرار الثقافة المؤسسية التي تحدد الإطار الأساسي والعام للمنظمة، والتركيز على نفس العناصر المعيارية أي نظام القيم، ومناقشة أهداف تحقيق هدف الاستدامة، فإن بعض المشاكل ذات الصلة بالتعليم والتنشئة ليست واضحة مثل الوظائف الأخرى للنظام.

ومن خلال ذلك، فإن سعي بارسونز لإنجاز عملية التكامل في المنظمة وتحريك الميكانيزمات والوسائل التي يمكن بها تحقيق هذا التكامل واضح، وسعى إلى استبعاد مفهوم الصراع واستخدام فكرة التوافق والانسجام والسلم الاجتماعي على أساس المعرفة والتخصص والقدرات والتعلم، وبما أن تركيزه كان في نتائج دراسة الأفعال أكثر منه في دراسة أسبابه وأصوله.

5.7.4. ميشال كروزييه، إرهارد فريدبرغ والتحليل الإستراتيجي M.Crozier

: E.Fridberg

إن نموذج التحليل الاستراتيجي هو أحد المنظورات الرئيسية لتحليل وتفسير الفعل الاجتماعي للأخصائي في مجال علم الاجتماع وتحليل الفاعلين في السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي ، وكذلك علاقة السيطرة والتأثير والصراع داخل الجماعات، والتي تطورت من خلالها هذه المقاربة بعد عدد من الدراسات والبحوث لكل من ميشال كروزييه و إرهارد فريدبرغ دامت لسنوات. والتحليل الاستراتيجي " ليس عملية سهلة،

بل هي عملية معقدة ومترابطة تجمع العديد من المدخلات والمخرجات، والجهات الفاعلة مع ثقافتها وخبراتها حول حالات العمل تنتج دائما أفعالا يمكنها تحريك الأمور". يعتمد التحليل الاستراتيجي على ثلاثة افتراضات أساسية⁽¹⁾:

* حقيقة أن الأفراد قد لا يقبلون معاملة المسؤولين كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وحدها، ولكن لكل فرد أهدافه الخاصة، تطلعاته التي قد تتعارض مع أهداف المنظمة أو تعززها، يجب أن تتحقق من قبل المنظمة في ضوء تعدد الأفراد الذين يشكلونها.

* الحرية النسبية للفاعل، في شكل من أشكال التنظيم، فالفاعل يملك هامش الحرية التي تمارس نوعا من السلطة التقديرية.

* استراتيجية الفاعل غالبا ما تقوم على العقلانية، نظرا لأن هذه العقلانية مقيدة ومحدودة. ويعني هذا التكتيك والإستراتيجية " أفعال وسلوك الفاعلين في أماكن عملهم، وهذه الأعمال يمكن أن تكون فردية للفرد وما يسمى بالفاعل، الذي لديه هامش من الحرية فيما يتعلق بالنسق الذي يقع فيه. وقد تكون جماعية ".

وإذا رجعنا لمفهوم السلطة من وجهة نظر كروزييه و فريدبرغ، فهي فتمثل علاقة، لأن السلطة تجسد قوة الفاعل في فاعل آخر الذي يشجعه على أداء عمل مجدد ومستدام. السلطة هي شراكة تبادل، ومشاورة لا يمكن معرفة نتائجها وتحديدها مسبقا، وليست علاقة متوازنة أو علاقة متساوية. وعندما نتحدث عن الهيمنة والسلطة، فهذا يعني أن أحد الفاعلين يوجه الآخر على فعل ما يريد، ولكن هناك مفاوضات قوية حول الفعل أو الفعل المطلوب من الفاعل في دور ضعيف.

تحتفظ المنظمة بعلاقة مع العديد من منافذ التأثير التي تتحكم و تراقب مصادر عدم اليقين تضع نفسها في موقع استراتيجي لغرض فرض سلطتها. نلاحظ ثلاثة مراكز

(1) - عتيقة حرايرية : إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية

وواقع التطبيق - المؤسسة العمومية الجزائرية للتلفزيون نودجا-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

الجزائر 2، 2012، ص ص 182 - 183.

نفوذ غالبا ما تكون مرتبطة بتنظيم أماكن الشك، والتي هي بالطبع، المصادر التي تكون وتنشأ كفاءة الأداء⁽¹⁾:

* السيطرة على الكفاءات الخاصة أو ما يسمى قوة وسلطة الخبرة. موظفو الصيانة، على سبيل المثال، أو مختلف شرائح الخبراء، الضروريين في حياة التنظيم.

* إدارة المراسلات والمعلومات. الشخص الذي لديه منصة معلومات والذي يعرف كيفية تنظيم المعلومات هو في وضع استراتيجي لممارسة سلطته. ومثل من يتحكم في توزيع المعرفة، فهو في وضع يسمح له باحتكار المعلومات أو انتقاءها وبالتالي فرض سلطته.

* مراقبة والتحكم في القوانين العامة للتنظيم ما هو متوقع من السلطة، تشكيل قواعد جديدة للحد من حرية واستقلال المرؤوسين، وحتى ما هو مطلوب من السلطة للتنظيم، لتفسير القواعد المتاحة بالإضافة إلى تسامح سلطة مرتكبي الخطأ من خلال مخالفة القواعد.

ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن التحليل الاستراتيجي للمنظمات، هو محاولة نظرية ساهمت بقدر كبير في علوم السياسة والاقتصاد، وكذلك في المنظمات الإدارية، من خلال وجهات نظرها وإنجازاتها في إدارة العمليات التنظيمية. ويمكن أن توضع بعض فوائد هذه الاستراتيجية في الاعتبار فيما يأتي:

* تمكن التحليل الاستراتيجي للمنظمات من تحديد النظام المعرفي، نسق الفعل، والعمل على تفسير التغيرات والتنبؤ بها بشكل مختلف عن باقي النظريات.

* فهم ديناميكيات الأنساق .

* فهم مسار الفعل المحتمل للعمل من خلال تحليل القنوات، والرهانات والأولويات من الفاعلين.

* لقد وفر التحليل الاستراتيجي بمعرفة الصراع هو شرط جوهري للتنظيم الذي ليس سيئا لوظائفها كما أنه صحي للمنظمة.

(1) - عز الدين بوكربوط ، مرجع سابق، ص 273.

وهو يمثل أو يلخص مجموعة متنوعة من الشراكات المتبادلة والمتضاربة التي تتفرد بها كل منظمة. الجهات الفاعلة ليست مخطئة في تصرفاتها، لكنها لا تزال تستمدّها من المنظمة وضغوطاتها.

5.7.4. نظرية Z وويليام أوتشي William Ouchi :

استغل ويليام أوتشي توجهات المدرسة الإنسانية وخبرته اليابانية وطرح فكرته عن حلول معينة لمشاكل إدارة الموارد البشرية. وفي الوقت الذي كانت فيه العديد من الشركات الأميركية تفقد ميزتها على التحديات التي تواجهها الشركات الأميركية التي تتعامل مع التنافسية أمام الشركات الأجنبية ، تمكن أوتشي من مقارنة ممارسات الإدارة في اليابان بالممارسات الإدارية في "الو م أ"، وتوصل إلى أن جودة الأداء والكفاءة لا تتعلق لا بالتكنولوجيا أو لا بالإنفاق أو التضخم، بل تتعلق بأن اليابانيين أقدر منهم على الإدارة **Management**⁽¹⁾. وبالإضافة إلى أن أوتشي، يعكس أفضل المجالات والتقنيات، فقد لاحظ أن الإنتاجية في اليابان حققت أرقاما قياسية بالنسبة للمؤسسات الأميركية وحسنت قدرتها التنافسية إزاء السلع الأجنبية⁽²⁾، وفقا لأوتشي ، يقول أنه يعزو سر الهيمنة اليابانية إلى الطريقة الإدارية ، وهذا هو السبب في انه يدعي أن المنظمات الأميركية يجب أن تتعلم من اليابانيين كيفية التعامل مع الجانب الإنساني من خلال أيديولوجية وجود عامل راض في وظيفته والاهتمام به، والفعالية كصورة لجودة الإنتاج وكفاءة الأداء، وهي مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي، وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري، ويمكن التغلب عليها من خلال التعاون وتنسيق الجهود الفردية ، بطريقة تنتج اتحادا وتألّفا إيجابيا، ومن خلال إنشاء نظام من المكافآت للعمال للعمل معا وعلى المدى الطويل، ترى هذه النظرية على أنها تركز على ثلاثة أسس هي الثقة، المودة الألفة، والحدق والمهارة :

(1) - وليم أوتشي: نظرية (Z) ، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة العربية، 1995، ص14.

(2) - المرجع نفسه، ص 15.

* الثقة: كمحضر يساهم في التضحية، وتحسين الكفاءة، لضمان أن العامل يحصل على أجر كاف والتعويض على لجهوده.

* المهارة: التي تمكن المشرف للتمييز بين السمات الشخصية لكل عامل وبطريقة تمكنه من إنشاء فريق قادر على تحقيق الكفاءة المثلى؛ وتُستمد هذه الخبرة من الممارسة والخبرة، ومن والاحتكاك مع الأفراد .

* الألفة والمودة: التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصادقات حميمة.

وينبغي أيضا أن نذكر أنه في حالة وجود علاقة غير منتظمة بين المنظمة والعمال، فبدلاً من الإضراب، يتم مضاعفة العمال في محاولاتهم لزيادة كمية الإنتاج دون المطالبة بأجور إضافية، وهو ما يختلف عما يحدث في أمريكا وأوروبا الغربية، ومن خلال دراسة أجراها وليام أوشي حول الخصائص الأولية للعمال لتنظيم المنظمات اليابانية تبين له ما يلي :

* الوظيفة مدى الحياة : هو حجر الزاوية في جوانب كثيرة من الحياة اليابانية.

* التقويم والترقية على الأمد البعيد: أي الحصول على الترقية الأولى سوف تدخل حيز التنفيذ بعد 10 سنوات عمل.

* مسار وظيفي غير متخصص: بمجرد دخول المتقدم لمكان العمل، يستفيد من برنامج إعداد إداري في شكل مشاورات ومقابلات مع الأفراد، ويتعرف على بيئة العمل والظروف المختلفة داخل المنظمة، وتستمر هذه الدورة لمدة 10 سنوات. ثم سيحصل على أول ترقية له. وترتبط العوامل الثلاثة جميعها تحديداً بكفاءة الأداء بقدر هائل من القدرة التنافسية⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن فلسفة ونظرية "Z" تولي أهمية كبيرة لعملية التدريب والتكوين وتجدهما واحدة من أهم مهام توفير رأس المال البشري وتعزيز مهاراته ونموه،

(1) - وليام أوشي ، المرجع السابق، ص ص 31- 43 .

وبالتالي زيادة التزامها بتحسين وتطوير كفاءة المنظمة، كما أتاحت المنظمة اتباع نهج وأنظمة متطورة باستمرار لتحسين الخبرات والقدرات والمهارات، وتوجيه السلوك والأفعال نحو تحقيق الأهداف التعاونية بين جميع المصالح والأقسام، وتطويرها بطريقة تمكن أي فرد من القيام بعمله بكفاءة وفعالية داخل المنظمة. وتتمحور مفاهيم هذه النظرية حول كيفية تنظيم العاملين في منظمة ما وتخصيصهم للمهن والتخصصات المختلفة التي تستوعب خبراتهم وقدراتهم، والتأكيد على أهمية التخصص في الوظيفة وإسناد كل فرد إلى المهنة التي يلبي متطلباتها حتى يتمكن من تنفيذ المهمة بنجاح وجعلها مقبولة.

وفي النهاية، يفترض أن تكون هذه المفاهيم والتدابير التي طرحها أوتشي كخارطة طريق للعمل في مختلف المنظمات جامدة من حيث المبدأ والممارسة، وأن تكيفها مع تجاربها ونماذجها ومواقفها، شريطة أن تعتمد على مبادئ وإجراءات علمية منظمة.

5. محددات الأداء :

إن أداء الفرد محاط بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، لذلك من أجل إدارة الأفراد بشكل فعال، من الضروري فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة الفعل والسلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية⁽¹⁾.

$$\text{أداء الفرد} = \text{القدرة} + \text{الدافعية} + \text{الدعم التنظيمي}$$

من خلال تحليل المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد بتوافر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، بل يتحدد بالتفاعل بينها جميعاً، وسنتناول طبيعة المحددات السابقة ببعض الإيجاز على النحو التالي:

(1) - Afolabi R.K & oher .Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen. Current Research Journal of Social Sciences, Vol 2 (3),(2010),147-154.

1.5. الدافعية:

وتشير كلمة "إدارة" بمعناها العام إلى تلك العملية التي يمكن من خلالها تحقيق الغرض الذي أنشئت المنظمة من أجله، وتشجيع الأفراد والجماعات على الاستفادة القصوى من جهودهم وطاقتهم وبذل أقصى ما لديهم من الجهود والطاقات، استناداً إلى هذا المفهوم، فإن الهدف الحقيقي. يكمن في الإدارة لتحقيق الدافعية للأفراد، وتمكينه وتحويله من موارد وطاقة كامنة غير فعالة إلى محرك يدفع إجراءات وأفعال الموظفين بطرق تتفق مع أهداف المنظمة.

وبعيداً عن اختلاف النظريات التي تلقت مصطلح الدافعية بالدراسة والتحليل فإن الدافعية تعرف " بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام"⁽¹⁾، كما تعرف على أنها " مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بآماكن العمل"⁽²⁾ وانطلاقاً من أهمية الدافعية وأثرها على أداء وسلوك الفرد والمنظمة، سعى الكثير من الباحثين إلى إجراء العديد من الدراسات بحثاً عن أهم العوامل التي تقف وراء الدوافع في المنظمات.

مهما كانت مفاهيم الدافعية، فهي واضحة مع دورها وموقعها الأساسي في زيادة وإثارة تلك السلوكيات، لأن كل فرد لديه مجموعة متنوعة من الاحتياجات، وهذه الأخيرة تتنافس مع بعضها البعض والحاجة أكبر أو الدافع يملئ الأفعال، لكنها تختلف من حيث الأولوية في أهدافها، لأنها أشياء خارجة عن الإنسان، أما الدافعية عناصر داخل الشخص. ولقد اهتم العلماء والمنظرين المعنيين بالمناجمنت بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي⁽³⁾:

(1) - Shields, John. **Managing Employee Performance and reward**. Cambridge University Press.2007, p 41.

(2) - أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، عمان، دار وائل، 2009، ص 77.

(3) - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص ص 253-255.

- أ. الدافع لتحقيق الذات، وهو مصدر للدافع الاجتماعي، مثل الأمن والتقدير، الانتماء التعبير عن الذات واحترام الذات.
- ب. الحاجة لذلك لأنه إذا اختار الشخص أو يحتاج إلى أن يفعل شيئاً فهو الذي يتمسك به ويفعل ذلك مهنياً ودقيقاً، وبالطبع، فإن نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.
- ج. الدافع للإتقان أو الفهم أي **التمكن أو التعلم**، مما يساهم في الاطلاع وتقدير الفرد وبما يحيط به.
- د. الرغبة والحاجة للتألف والتواد في أن تكون مفيدة، أي أن يكون لها علاقات مودة ورعاية واحترام مع الأصدقاء، في كثير من الأحيان دون وعي أي بشكل عفوي الإنسان كائن اجتماعي بطبعه.
- هـ. دافع الاسترخاء وعدم القلق والراحة الذي يسعى إلى التخفيف من بعض أسباب القلق والتوتر، خاصة عندما يجد الشخص نفسه في ظروف جديدة.

2.5. القدرات:

ترتكز مستويات الأداء العالي تحقيق على تحقيق مدى التفاعل والاتساق بين دافع العمل والقدرة على الأداء، مما يعني أن الجهود المبذولة لتحفيز الأفراد وتحفيزهم على الأداء المتميز لا جدوى منها إلا إذا كانت لديهم القدرات والمهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام المهنية والعكس صحيح. وتشير القدرات إلى " كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب"⁽¹⁾.

وتنقسم القدرات بين القدرات العقلية والقدرات البدنية، وبما أنها هي الأكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات الخدمية، وبشكل عام تشمل القدرات العقلية القدرة على التفكير المنطقي، والتخطيط، وحل المشاكل، وتحليل المفاهيم المعقدة وتعلم السرعة. ووفقاً للتعريف السابق، فإن القدرات العقلية العامة هي:

(1) - أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي، بدون ناشر، القاهرة، 2005، ص 49.

1.2.5. الذكاء: ويصنف الذكاء على أنه أكثر التنبؤات التي تشير إلى أداء الفرد، والذكاء في سياقه الحديث، قد لا ينطوي على قدرة محددة، بل هو مجموعة مهارات، والقدرات وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن أهم المهارات والقدرات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية للفرد وأدائه هي الذكاء العملي. (القدرة على التصرف بشكل عملي في مواجهة المشاكل اليومية والقدرة على ابتكار طرق عملية فعالة لممارسة الأعمال في الواقع.)، والذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين والتأثير عليها، والقدرة على حسن التصرف وتجنب الغضب ومقاومة الإحباط، والقدرة على إقامة علاقات فعالة وطويلة الأمد مع الآخرين⁽¹⁾.

2.2.5. سرعة التعلم: يشير التعلم إلى التغيير الدائم نسبيا في السلوك والنتائج عن الخبرة وبذا فإن القدرة على سرعة التعلم تشير إلى مدى قدرة الفرد على التغيير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والممارسة والاحتكاك الدائم بالبيئة المحيطة، كما تعد هذه القدرة مؤشرا مهمة على مدى استفادة الفرد من برامج التطوير والتدريب.

3.2.5. الإبداع والابتكار: يتميز الإبداع بأنه عملية ذهنية إبداعية تؤدي إلى تطوير أفكار مفيدة وجديدة وغير معروفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد يعملون معًا بينما يشير الابتكار إلى التنفيذ الفعال للأفكار الإبداعية التي تشكل أساسًا لعملية الابتكار.⁽²⁾

3.5. الدعم التنظيمي⁽³⁾:

ويشير الدعم التنظيمي إلى درجة اهتمام المنظمة بصحة ورفاهية أعضائها، وتعاملهم على قدر العدالة والمساواة، ويساعدهم على التغلب على التحديات التي

(1) - Afolabi R.K & oher . Op. cit. Vol 2 (3).2010.pp 147-154.

(2) - رفعت محمد الفاغوري : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 11.

(3) - عبد الحميد المغربي : أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني، العدد الثاني.2003.

يواجهونها، والاستماع إلى مشاكلهم. وبعبارة أخرى، فإن الدعم التنظيمي في سياق المبادئ التنظيمية، والاهتمام بالعمل، وتقديم المساعدة والمساهمات، والعناية بهم ورعايتهم وصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، وهو ما ينعكس في الفهم الفردي لهذا الدعم والدعم. يستمد الدعم التنظيمي أهميته من قدرته على التأثير المباشر على أداء الموظفين، حيث أنه أحد أهم مساهمات المنظمة وخاصة القيادة، من خلال تشكيل تصرفات الموظفين بطريقة تعمل على تحقيق الدافعية لديهم، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوكهم في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

تتحدد فعالية الدعم التنظيمي من خلال فهم الموظفون وإدراك العناصر المحددة له، والتي تتعلق بإيمان وإعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برافاهيتهم، واعترافهم بأفكارهم ومساهماتهم. وهذا يولد شعوراً بالارتباط والانتماء يجعلهم فخورين بالارتباط بالمنظمة ويجب أن يثبت ذلك من خلال ممارستهم للسلوك الذي يعزز الأهداف التنظيمية مثل الانضباط والولاء والمواطنة والدافع المعزز للإنجاز، والدعم التنظيمي يتطلب العديد من العناصر المحددة له أهمها:

1.3.5. مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية:

العدالة التنظيمية هي عدالة العمليات والإجراءات الرسمية داخل المنظمة، وعدالة التعاملات الشخصية مع الموظفين، وعدالة توزيع الجوائز والمكافأة، وعدالة أنشطة المنظمة في تنفيذ الوظائف المختلفة، وقد أظهرت الأبحاث والدراسات أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على كافة صورها وبين الاجتهاد والمثابرة والإبداع في العمل. يعتقد الباحثون أن العدالة التنظيمية هي مكون مركزي في الإطار الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن فكرة العدالة التنظيمية تركز على مدى تفاعل الإدارة مع عواطف ومشاعر وأفعال الموظفين التي تؤثر على فعالية الأداء.

2.3.5. دعم القيادة لجهود العاملين :

تتحدد فعالية الدعم التنظيمي بقدرة المنظمة على تطوير وبناء نوع من القادة القادرين على العمل من خلال الأفراد، أي أنها كلما كانت القيادة إنسانية تهتم بتحقيق النتائج والأهداف من خلال القدرات والكفاءات البشرية. أصبح السلوك التنظيمي أكثر اتساقاً وأدى إلى ثقافة بناءة ومبتكرة للمنظمات التي يمكن أن تفجر طاقات الموظفين وتحافظ على ثقة الموظفين وضمان ولاء دائماً للمنظمة.

3.3.5. توفر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين:

هو السماح للعمال بالقدرة على استخدام جميع مواهبهم وقدراتهم للقيام بعملهم، وفي الوقت نفسه زيادة سلطاتهم والصلاحيات الممنوحة لهم للقيام بعملهم بشكل أكثر انفتاحاً. وقد أظهرت الأبحاث والدراسات أن إعطاء العمال فرصة أكبر لتقديم مقترحاتهم ومناقشة خططهم والمساهمة في تنفيذها هو أحد العوامل المحفزة والأسباب الرئيسية التي تدفع العمال إلى العمل الجاد لإظهار أهمية أفكارهم.

تتوقف المشاركة الفعالة في صنع القرار على توافر عاملين أساسيين :

أ - قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية المشاركة ولديهم الخبرة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب - إعتقاد الإدارة بأن مشاركة صناع القرار واقعية وحقيقة ملموسة من خلال احترامها والاعتراف بالقرارات أو السياسات المنبثقة عن هذه الجهود التعاونية وتبنيها.

4.3.5. دعم العلاقات الإنسانية للعمل (الوظيفية):

يعني دعم علاقات العمل زيادة درجة التكامل والتعاون والتفاهم والتناسق بين الموظفين والعمال والمشرفين عليهم ورؤسائهم، وبين مختلف مستويات الإدارة (كفرقة عمل واحدة).

وحسب نموذج بورتر و لولر يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية هي⁽¹⁾:

(1) - محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 02، دار وائل للطباعة، عمان، 2004، ص 291.

أ. الجهد المبذول:

ويعبر عن ذلك بدرجة الحماس الذي يعمل به وينتاب العامل والمزيد من الجهد الذي يبذله العامل، وكلما تواصل وبرهن على درجة تحفيزه للعمل، فإن الجهد الذي يبذله يمثل حقيقة أن الموظف متحمس للأداء، ومن ثم يتوقع أن يكون أحد أهم محددات الأداء. كما يعني مقدار الطاقة التي يمارسها ويبذلها الموظف في أداء واجباته الوظيفية ومهام عمله، ويختلف هذا الجهد، كما يراه بورتير و لولر، عن أداء الوظيفة نفسها، لأن الجهد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقوة الحافز منه بالأداء، وهذا الكم من الجهد يعتمد على العلاقة بين تقييم المكافأة (الجزء المادي أو المعنوي) وإدراك ومعرفة إمكانية واحتمالية مكافأة الجهد. ويعتمد هذا التقييم للحافز على درجة الرغبة أو التجاذب التي يُبذل من أجلها، حيث يختلف الأجر والترقية والمكانة والتقدير والاعتراف في تقييم الأفراد والجماعات، والاعتقاد بأن القدرة على مكافأة الجهد تدخلا كبيرا في الجهد المبذول أي الأداء.

وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك الموظفين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات مختلفة، و عند توحيد هذين المتغيرين - تقييم المكافأة و إدراك احتمالية الجهد- تتحدد كمية الجهد المبذول، فإذا كان العمال يعطون تقيمة عالية للجهد، و يدر كون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة فإم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، و لكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.

ب. القدرات و الخصائص الفردية:

ويعكس هذا الجانب القدرات الشخصية للفرد المكتسبة من خلال مرحلة عمله وخبرته السابقة، التي تحدد درجة فعالية عمله، لأن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل وخبرته، تدفع عنه مزاوله أي نشاط و أيا كان نوعه. وهذا ما يجعل المزيد من الجهد لدفعه إلى نتائج مستمرة.

ج. إدراك العامل لدوره الوظيفي:

ويجب أن يكون العامل على دراية تامة بما يجري حوله وفي وظيفته، بمعنى أن

خياله يجسد مجموعة من التوقعات والتصورات والانطباعات حول الأعمال والأنشطة التي يشكلها عمله، فضلا عن موقعه في المنظمة. تجدر الإشارة وينبغي أن نتذكر أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولكن يجب أن توفر مزيجا لتقييم هذا الأداء من أجل تشكيل هذه المكونات في شكل معادلة على النحو التالي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

إن معرفة الدور الذي ينبغي القيام به في تقييم مستوى الأداء الوظيفي تشير إلى أن الموظف إدراكا منه لدوره في العمل الإيجابي، سيتضح بالتأكيد من وعيه بتفانيه في العمل ووعيه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله، فضلا عن احترامه لوقت العمل، الوقت اللازم للقيام بعمله، والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن محددات الأداء، تحتوي على عدة عناصر مكونة له وهذه العناصر التي سوف نركز عليها في هذا البحث هي⁽¹⁾ :

- * العوامل البيئية: تشمل ظروف العمل المعدات واللوازم والمواد، والتعليم والإشراف، واللوائح التنظيمية، والتصميم التنظيمي والتدريب.
- * إمكانية أو القدرة على أداء العمل المسند إليه.
- * معرفة المسؤوليات أو المهام.
- * الدافعية.

وهذه العوامل هي التي تقرر درجة ومستوى الأداء، وتوفر الدافعية وقوتها أو فشل هذه الدافعية، وتحسين البيئة المحيطة للعمل، وتوافر الوسائل للأفراد للقيام بهذه المهمة من خلال التفاعل مع بعضهم البعض. من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الأداء، يجب أن يكون هناك حد أدنى من الإنجاز في أي من الجوانب التي تشكل الأداء، ولا يكفي للأفراد أن يكونوا قادرين على العمل بل الأهم من ذلك أن يكونوا متحمسين

(1) - الجمار، عبد العزيز عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص34.

ومستعدين للعمل من خلال تحفيزهم من المنظمة لأداء جيد وفعال.

الأداء هو الأساس لتقييم فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات، وهناك عدة معايير لتقييم الفعالية في أي من هذه المستويات، ولا توجد معايير وحيدة للنجاح على جميع المستويات الثلاثة، بما في ذلك: القدرة التنافسية، والأخلاق، والغياب عن العمل، والوفاء بالعمل، والتكيف الذاتي، والدقة، والإتقان، والسرعة، والامتثال، ومهارة الاتصال مع الآخرين، واحترام النظام، وطريقة معاملة الأفراد، والرغبة في التعاون مع الآخرين على مستوى تعاون الموظفين ومشاركتهم، والمرونة واتخاذ القرار، والقدرة على الابتكار، والعلاقة مع الرؤساء.

6. مستويات الأداء:

يمكن تقسيم الأداء الى ثلاثة مستويات على النحو التالي⁽¹⁾:

1.6. الأداء الفردي: هي الأعمال والنشاطات التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. إن قياس أداء الأفراد في المنظمات بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم الأداء وصولاً إلى التأكد من أن إجراءات العمل ووسائل التنفيذ تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

2.6. الأداء التنظيمي: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة

(1) - عبد العزيز، جميل مخيمر وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 79.

التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، وفعالية الاتصالات.

3.6. الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة، ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة، كما تشمل مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة في الأداء بعاملين رئيسيين هما: عوامل فنية وعوامل إنسانية⁽¹⁾، ولكن هناك من يقول أنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي منها: مكان العمل والسياسات التنظيمية، بالإضافة إلى الخبرة الوظيفية ومستوى التعليم⁽²⁾:

1.7. عوامل فنية:

وتشمل: التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، كما أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة⁽³⁾. أكدت دراسات كل من شيكدار وسواكد Shikdar and Sawaqed 2003 التي

(1) - درة، عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 192.

(2) - Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Zivnuska, S., **Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance**, Journal of Organisational Behavior, Vol. 23, 2002 pp.911-926.

(3) - درة عبد الباري، نفس المرجع، ص 192.

أجريت حول هندسة العوامل البشرية التي تؤدي إلى تدني إنتاجية العامل أكدت إلى أن هناك علاقة تربط بين مؤشرات الأداء والعوامل البيئية، حيث أن المنظمات التي تعاني من مشاكل بيئية لديها مشاكل تتعلق بتدني الإنتاجية ومعدل غياب ودوران عمل عالي وسط العاملين بها⁽¹⁾. كما أن الدراسة أكدت وجود علاقة بين خصائص الوظيفة و بيئة العمل والأداء الوظيفي، فنوع الوظيفة مستواها، ومحتواها تخلق آثار مختلفة علي الأداء الوظيفي.

كما أن دراسة غينان و آخرون Guinan et al قد أكدت أيضاً أن مهارات الفريق والارتباط الإداري وتنوع الخبرات تمثل عوامل ذات تأثير أكبر علي أداء الفريق من أدوات التكنولوجيا التي يستخدمها الفريق في العمل⁽²⁾، هذا بالإضافة إلى أن وسائل التكنولوجيا مثل الاتصال تمثل عناصر مهمة في أداء المجموعة (الفريق)، حيث أن الاتصال الفعال يساعد في تبادل المعلومات، تنسيق الجهود و التزود بالتغذية العكسية وفهم الأعضاء بعضهم البعض لإكمال المهام⁽³⁾.

ونتيجة لذلك، أصبحت الوسائل التكنولوجية حافزا للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية والجودة في تطويرها وأدائها لكي تعمل بكفاءة وفعالية. لذلك، تكتفت الشركات لبناء أرض عملها واستخدامها، حيث لها تأثير على الكفاءة الوظيفية، وتعزيز القرارات الإدارية، وتبسيط العمليات، والاستفادة الفعالة من القوى العاملة، بالإضافة إلى مساهمتها الكبيرة في النظم المالية، كما تم تطبيق مجموعة متنوعة من الإجراءات والتحسينات في الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية، وهذا مادعى الكثير من المنظمات استحداث برامج تدريبية لموظفيها على كيفية استخدامها لضمان

(1) -Shikdar, A. A., and Sawaqed, N. M., **Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries**, Computers & Industrial Engineering, Vol. 45,No.4,2003, pp. 563- 572.

(2) - Guinan, P. J., Coopriider, J. G., and et at, **Enabling software development team performance during requirement definition: A behavioral versus technical approach**. Information Systems Research, Vol. 9, No. 2, 1998, pp. 101- 125.

(3) - Brodbeck, F. C., **Communication and performance in software development projects**, European Journal of work and organizational psychology, Vol.10, No. 1, 2001,pp.73- 94.

استعمالها بشكل صحيح بما يحقق الأداء الجيد والفعال وأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها⁽¹⁾.

وبالتالي فإن تأثير استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة ووسائل الإعلام على الأداء الوظيفي هو على النحو التالي:

* تحسنت كثيرا أداء الوظائف من خلال تخطي العديد من الأعمال الروتينية، وما ينجر عنه من تأدية الأعمال بسرعة، بكفاءة، بدقة، بتكلفة منخفضة وكفاءة عالية.

* وقد قلل ذلك من أعباء العمل العادية للمديرين، وشجعهم على استخدام هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في المنظمة، مما يزيد من جودة القيادة الإدارية وفعاليتها.

* كما أثرت على معنويات العمال لزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال الإمكانات التي توفرها للوصول السريع إلى المعلومات والإطلاع عليها، مما يؤدي إلى تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

* إن اهتمام المنظمات بالميزة التنافسية هو استخدام البدائل التي توفرها الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يبرز الاهتمام المتزايد بالبحث والتطوير والتدريب، مما يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.

* إن اهتمام المنظمات بالميزة التنافسية هو استخدام البدائل التكنولوجية الجديدة، مما يعكس زيادة الاهتمام بالابتكار والتطور والإعداد والتدريب الذي يؤدي إلى بناء القدرات الفردية والنهوض بها.

* وللمضي قدما نحو استخدام هذه الوسائل، فإن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية على أعلى المستويات في كل منظمة، مهما كان أدائها الإداري ومخرجاتها، تحتاج إلى التركيز على شكل المناخ التنظيمي لعمل الآلية الإدارية وتنفيذها وتفعيلها وإنشائها.

(1) - العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية

المحلية- دراسة ميدانية بجامعة ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد 10، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص

* تساهم في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار.

* وبناء على استخدام المعدات والآلات وأجهزة الكمبيوتر، فإنه يساهم في زيادة إنتاجية وكفاءة المنظمة في الاستفادة من مواردها المختلفة لإنتاج المخرجات اللازمة بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العمالي بشكل أفضل وجودة السلع والخدمات.

* وقد اتسع نطاق الخيارات المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية، وشجع عملية وضع وتطبيق أفكار جديدة لنمو السلع والخدمات.

2.7. عوامل إنسانية:

وتشمل: القدرة على الأداء الفعل للعمل وتشمل: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. أما فقد بين أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الأداء أهمها⁽¹⁾:

3.7. تحديد الأهداف: على المنظمة أن تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، وكذلك تحديد معايير للأداء حتى تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم.

4.7. المشاركة:

إن مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود تكامل وتنسيق بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات التنفيذية، وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يؤدي هذا إلى أن يشعر العاملون بأنهم يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في تقديم الحلول للمشاكل التي يواجهونها. كما أنه من الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين

(1) - الهيتي، خالد عبدالرحيم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 112.

في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء⁽¹⁾.

ومن منطلق المشاركة الجماعية في التسيير وصنع القرار فهي تساعد في تحسين الأداء وخلق أفكار مبتكرة ومجددة تتناسب مع التغيرات والمطالب الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية وريادية، مع تزايد اتساع الشركات المتعددة الجنسيات ومنافستها، ولهذا السبب يجب أن يقوم مديرو المنظمات في دول العالم الثالث وخاصة الجزائر، إذا أرادت تحقيق التقدم والريادة والقدرة التنافسية، فعندئذ ستسمح لأصحاب الكفاءة والمبتكرين والعمال بجميع فئاتهم بالانضواء في مجالات عملهم، على أساس أولئك الذين يقومون بأفضل ما في عملهم لأنهم يتواصلون معهم باستمرار بتقديم اقتراحات في جميع المسائل المتعلقة بتدبير المنظمة عموماً أو بوظيفتها أو مصلحة من المصالح، مما يعطي للمنظمة خيارات وبدائل وتساعد على اتخاذ الخيارات الصحيحة التي تساهم في تحسين كفاءة المنظمة وموظفيها، حيث أن المهام كبيرة والتقدم التكنولوجي أدى إلى زيادة الضغوط والمسؤوليات، مما يساهم في التشتت وصعوبة إدارة المنظمة بشكل جيد. كما أنه يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعسفية ومخصصة ارتجالية يمكن أن تجعل من الصعب العمل وزيادة الصراع داخل المنظمة.

ومن خلال الاستماع إلى الموظفين والمتابعين، سيقوم القائد الإداري الجيد بتوليد اقتراحات، وتزويده بالعديد من الخيارات التي تسمح له بإصدار الحكم الجيد على الموظفين والعمل ومما يمكنه أن يؤدي إلى إيجاد حلول فعالة لمشاكل العمل.

ويرى عبد الباري أن آلية الاتفاق بين الهيئات القيادية والعاملين في المنظمات العامة تساعد الموظفين مع ملاحظاتهم، على التأثير على القرارات التي لها نتائج وآثار وفوائد أبرزها زيادة الأداء والإنتاجية⁽²⁾.

(1)- Paul, Alan K., and Rahul N. Anantharaman. "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model." *The International Journal of Human Resource Management* 14.7 (2003): 1246-1266.

(2) - دة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. المرجع السابق، ص 108.

5.7. أنظمة وأساليب الإدارة لتقييم الأداء :

إن الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي هي من العوامل المؤثرة في أداء العاملين، فكلما ارتبط مستوى أداء العاملين بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها، كانت عوامل التحفيز أكثر تأثيراً بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين؛ ليتم التمييز الفعل بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل غير المنتج.

هذا وتعتبر الإنتاجية واحد من وسائل قياس أداء العاملين. إضافة إلى كل ما سبق فإن العديد من المنظمات تفتقد البيئة الصالحة للعمل، حيث تعاني من عبء العمل الزائد، البيئة غير الصالحة، عدم تقييم العمل بالطريقة التي تؤدي إلى سلامة وصحة العامل، الضوضاء، الإضاءة، الغبار، الاهتزازات، و هذه بدورها يؤثر بصورة مباشرة و غير مباشرة علي الأداء الوظيفي نتيجة لقلّة تركيز العاملين في المهام. وهذا يقود إلى تدني الإنتاجية و الجودة و زيادة الإجهاد مما يؤدي إلى التكلفة العالية⁽¹⁾.

6.7. مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالعمر والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

حسب دراسة فون و ميلر **Voon and Miller** فإن هناك علاقة تربط بين مستوى التعليم، الإنتاجية، الرضا الوظيفي والأجر، وهذا ما أكدته دراسة والتي توصلت إلى أن مستوى التعليم يرتبط إيجاباً مع تقييم المشرفين للأداء الوظيفي، لكن هذا لا يعني أن مستوى التعليم لوحده ليس هو المحدد الأساسي لجودة الأداء الوظيفي.

(1) - Ferris, G. R., Witt, and Hochwarter, W. A., **Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary**. Journal of applied psychology, Vol. 86, No. 6, 2001, pp. 1075- 1082.

و فيما يتعلق بالعلاقة بين الإنتاجية و مستوى التعليم - و حسب الدراسة السابقة- فإن مستوى التعليم يتعلق مباشرة بمشكلة الروح المعنوية أكثر من غيرها، وهذا ينعكس علي إنتاجية العامل و أدائه الوظيفي النهائي. كما أن عدم الرضا الوظيفي يدفع العاملين إلي بذل جهود ضعيفة تجاه العمل مما يقلل من إنتاجيتهم⁽¹⁾.

7.7. الحوافز:

تعتبر الحوافز عاملا مهما ومؤثرا في الأداء، تشمل الحوافز جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة والتي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات. يتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة وبخاصة فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المنظمات من منظمة إلى أخرى، إذ من الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء⁽²⁾.

وينبغي أن نتذكر أن نظام الحوافز يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن يختلف من وقت لآخر داخل المنظمة نفسها، على أساس تصرف ووضع كل عامل، ودور كل عامل وإنجازاته والظروف التي تحيط به، مثل صعوبات العمل، وينبغي أن تركز الحوافز على مكافأة العمال على نجاحهم. وأن الأداء الذي يبرر المكافأة استثنائي، أو يخضع لهذه المتطلبات، التي تجعل من الممكن للموظفين الاستفادة من الحوافز التقديرية زيادة على الأجور لأدائها الممتاز.

وقد أظهرت وأكدت التجارب الميدانية والنظريات في مجال الإدارة وعلاقات المكافأة

(1) - Voon, D., and Miller, P. W., **Undereducation and overeducation in the Australian labour market**, Economic Record, Vol. 81, No. 255, 2005, pp. 22-33.

(2) - عواملة نائل: مبادئ في الإدارة العامة، ط 02، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن، 1996، ص 34.

والحوافز أنها تدفع العمال للقيام بمحاولات ناجحة وتحسين مستوى الأداء وزيادة كفاءة العمال، ومن أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة **فريدريك تايلور** لمبادئ الإدارة العلمية. بحث **إلتون مايو** حول دور العلاقات الإنسانية في مجال العمل وما تقوم به تحفيز العمال من أجل تعزيز الكفاءة وتعزيز الإنتاجية من خلال التحفيز سواء المادي والمعنوي، الجماعي والفردى. واحدة من الأفكار التجريبية التي وجدت رواجاً لا مثيل لها في جميع المجالات المعروفة باسم نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو بالإضافة إلى النظرية اليابانية لوليام أوشي، والمعروفة باسم نظرية "Z".

8.7. التدريب:

إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث يتضمن الأداء وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة⁽¹⁾.

والتدريب هو أحد العوامل التي تؤدي إلى نمو مهارات وقدرات الموظفين، بما في ذلك نقص وعدم كفاية نجاح العمال، وتصحيح الأخطاء التي يرتكبها العمال، وإعادة تأهيل العاملين في مجال التدريب، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف دون عوائق وعقبات. ومع تزايد متطلبات نمو المجتمع وتنوع المطالب الاجتماعية من حيث جودة الخدمات والسلع، تتزايد إنتاجية الأعمال والصناعات في عملياتها المختلفة، والوصول إلى الريادة، والأعمال التجارية، والمكانة الاجتماعية، واستخدام الوسائل التقنية في الإنتاج، وتنويع الخدمات، ويشمل ذلك تطوير كفاءات عالية المهارة ومتخصصة، تعتبر غير كافية من حيث توفر هذه الكفاءات، الأمر الذي دعا إلى ضرورة التركيز على البعد الإنساني من خلال تحسين خبراتها (العلمية) والمهارات

(1) - ياغي، محمد عبدالفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين، عمان، ص 68.

العملية من خلال تطوير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات المنظمة لتغطي جوانب الأداء الناقص للقوى العاملة أو العمل بالتدريب على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج والخدمات، ومتابعة احتياجات عصر التكنولوجيا والأهداف المتجددة، والاحتفاظ بمركز تنافسي في السوق، كل ذلك بهدف جعل العامل أكثر فعالية.⁽¹⁾

نستنتج من ذلك أنه يمكن التأثير في مستوى الأداء وفي مستوى الإنتاجية عن طريق تطوير وتأهيل مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، وكى ننجح في تحسين الأداء (ورفع الكفاءة الإنتاجية) ينبغي أن تهتم المنظمات بتحفيز الأفراد على العمل مع زيادة المقدرة على الأداء من خلال التدريب.

8. تقييم الأداء :

يعد تقييم و قياس الأداء هو واحد من الوظائف المتعارف عليها لدى المنظمات المعاصرة في إدارة الموظفين والموارد البشرية، وهذا التقييم هو ذا مبادئ وممارسات وإجراءات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو الطريقة التي يتم فيها تحفيز الموظفين للقيام بعملهم، وبالتالي يجب على الموظفين تكريس الوقت في عملهم. ويعطى تقييم الأداء أسماء أخرى، مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءات، أو نظام تقييم الموظفين، بطريقة تساعدهم على قياس أدائهم، لأنه مهما كان ما يسمى، فإنه يعني تحديد وتقييم كفاءة العاملين في وظائفهم⁽²⁾.

إن عملية تقييم الأداء هي آلية إدارية فردية مهمة توفر إطاراً محايداً ورشيداً للقرارات المتعلقة بالعمال في استخدامها لتحفيزهم للعمل الجاد والالتزام والانضباط، مما يتيح الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية ، لذلك يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء إجراء من قبل المنظمة لتقييم النتائج التي تم الحصول عليها و مقارنتها بالأهداف السابقة، ومن ثم تقدير الاختلافات بين النتائج والأهداف المحددة سابقاً، وتحليل أسبابها للبحث

(1) - الهويشل ، عبد الله محمد، الأبعاد والتحديات التي تواجه التدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 13، الرياض، 2000، ص 74.

(2) - أحمد ماهر و آخرون: الإدارة- المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 180.

في طرق إصلاحها، واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح هذه الاختلالات⁽¹⁾. وترتبط عملية تقييم الأداء في المقام الأول بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين الإعداد لاستخدام هذه الموارد وتقييم الأداء كنقطة يقوم فيها المسؤولون عن المنظمات بالإبلاغ عن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة من خلال مهامهم وأنشطتهم المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة، تتمثل في الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً أكثر مثالية⁽²⁾.

وهي طريقة شائعة للمنظمات لاستخدامها كوسيلة لإعطاء وتلقي التقييمات على جميع المستويات داخل المنظمة، ببساطة تقييم الأداء هو نظام يستخدم لجمع المعلومات حول أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين ، ولكن من قبل زملائهم في العمل ورؤسائهم المباشرين⁽³⁾.

ويمكن أيضاً تعريفه بأنه التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته، ومدى تقدم قدراته وإمكاناته إلى الأفضل، وتقييم الأداء للأغراض الإدارية التي قد تتعلق باكتشاف الحاجة إلى التدريب، أو الحكم على فعالية بعض سياسات الاختيار والتعيين كذلك تقديم معلومات مختلفة عن العمال وعن المنظمة التي تساعد في عملية تخطيط القوى العاملة، كما أنه يسهم التقييم في صياغة سياسات لمنح الوكالات والترقية والتطوير وتحديد المسار الوظيفي للفرد.

ويمكن تعريف قياس أداء العمل على أنه عملية قياس أداء الموظف في العمل ودرجة قدرته على التقدم في مهنته ، وعملية قياس أداء الموظف ، وكذلك العمل من

(1) - أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط 2004، ص 51.

(2) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 02، 2010، ص 93.

(3) - عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر و التصدير، 2002، ص 19.

حيث الواجبات والأنشطة المطلوبة منهم ، وهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص الذي سيتم تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائها⁽¹⁾.

9. أهمية وفائدة عملية تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو وسيلة أساسية لا غنى عنها لكل منظمة تعترف بأن الإدارة مهنية. حيث تتضمن هذه المرحلة مجموعة متنوعة من الأحكام في مجال مراقبة الموظفين، بما في ذلك تحديد قيمة والحكم على أهمية الموظف لمواصلة العمل، واستحقاقهم للترقية وتترايل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم والتعويض حتى عن كل شيء، لسبب أساسي هو أن الموظف عنصر أساسي وعامل ومتغير حيوي في الإنتاج وطريقة لتحقيق الأهداف المحددة من المنظمة لنفسه ، ويجب على المنظمة أن تضمن أنها تفعل ذلك ولا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء، الأول يركز على تزويد صانع القرار في إدارة الشؤون بالمعلومات، والثاني يقوم على فكر الموظف الخاصة به للتنمية وتطوير نفسه، ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء من خلال تقييم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل وترقيته، وتقرير راتبه، أو إنهاء خدماته، أما في المنهج الثاني فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك، تبرز أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات، وهي كما يأتي⁽²⁾:

أولاً: على مستوى المنظمة، حيث توفر مناخاً ملائماً من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور،

(1) - اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 148.

(2) - عباس سهيلة، علي علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص ص 242-243

ومساعدة المنظمات على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: على مستوى الإدارة، حيث تدفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وتدفعهم إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثاً: على مستوى العاملين، حيث تجعل العاملين أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة، وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة، ودفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ليقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومادياً.

كما أن هناك فوائد لعملية قياس الأداء، من أهمها:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تطوير نظام رقابي جيد،
- تحقيق العدالة.
- تنمية المهارات القيادية.
- تحسين آليات التدريب.
- الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية.
- تزويد الإدارة بالمعلومات، وزيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

10. أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى التكامل بين الأهداف ونشاطات العاملين، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم، ومساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، وتفعيل نظام الرقابة، وزيادة شعور العاملين بالعدالة، ويجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم، وتقييم سياسات الاختيار

والتدريب، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي⁽¹⁾. لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء من الوسائل الهامة في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية، وتتضمن الخطوات والإجراءات المتبعة للوصول إلى قياس أداء الأفراد في المنظمة ضمن فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى تحديد مدى كفاءته للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تلخيص أهداف عملية قياس الأداء بشكل عام بما يأتي⁽²⁾:

- * توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- * توفير الأسس الموضوعية لترقية الموظف أو عدم ترقيته.
- * الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- * تحسين عملية اختيار الموظفين.
- * تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل بناء وتصميم برامج تدريبية.
- * اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

11. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء هي مقياس للوظيفة المؤداة والمنجزة، ومتناسبة مع ما كان ينبغي القيام به، تماشياً مع الإعداد المخطط له مسبقاً، على أمل العثور على مواطن قوة أو أوجه قصور، ويتم تقييم الأداء من خلال تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محددة، لا يمكن للمنظمة أن تقوم بتقييم الأداء دون تقييم كل ميزة وظيفية من الوظائف، لأنها مفتاح كفاءة الأداء، وهناك طرق مختلفة لقياس الأداء بالنسبة للأفراد ، وسنتناول أهمها والأكثر استخداماً.

(1) - Sowa, Jessica E., and Sally Coleman Selden. "Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy." *Public Administration Review* 63.6 (2003): 700-710..

(2) -Ahmed, Adnan, et al. "Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organisational performance." *International Journal of Business and Management* 5.10 (2010): 62.

1.11. الطرق الكلاسيكية:

وقد سعت طرق التقييم الكلاسيكية إلى تقييم وتحديد سلوك العمال وفقاً للمعايير التي وضعتها المنظمة، مع مراعاة فائدة العاملين فيها. وقد انصب التركيز في كثير من الأحيان على تقييم خصائص الأفراد أثناء عملهم، وكثيراً ما تم تشويه هذه الخصائص وتشابك الأهداف، لذلك قام المسؤولون في كثير من الأحيان بتفسير هذه الموصفات والتوقعات كما يرونها، مما خلق عدم اتساق في عملية التقييم، وأهم هذه الطرق:

1.1.11. طريقة التقييم بالدرجات:

هذا النهج هو واحد من أقدم وأسهل وأكثر الأساليب شيوعاً وانتشاراً، ويتم تقييم أداء العمال من خلال مقاييس معينة، مثل: نوعية الأداء، وكمية الأداء، والعمل الجماعي والالتزام بالمواعيد. حيث لكل سمة أو دالة تقييم، ويتم استخدام مقياس متدرج لكل صفة.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرائق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسبها وفق معايير محددة، مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد. حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم. يحدد المشرف درجة ما يراه مناسباً لتقدير العامل فيما يتعلق بالعامل الذي يُقَيَّم فيما يخص الصفة المقاسة. بجمع الدرجات تكون هي درجة تقييم أداء العامل من خلال جمع تقييمات كل الصفات. ويمكن للمشرف أن يستخدم هذه الأداة بطريقة ملائمة للسماح للعلامات الإحصائية بمساعدة المسؤولين على التعرف على توزيع الأفراد وتشتتهم وأنماطهم فيما يتعلق بالخصائص الواردة في القائمة⁽¹⁾. والجدول الآتي يوضح الطريقة.

(1) - سلطان، مرجع سابق، ص 306 .

الجدول رقم (03) يبين طريقة التقييم بالدرجات

الاسم:.....القسم:.....التاريخ:.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية وأداء مرؤوسيك						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط	الدرجة
كمية العمل	35	35	25	15	05	
جودة العمل	25	25	20	15	10	
المعرفة بالعمل	15	15	12	09	06	
التعاون	15	15	12	09	06	
المبادرة	10	10	07	04	01	
المجموع						

المصدر: أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص311.

وفي حين أن هذا النهج بسيط ومريح، إلا أنه من الصعب افتراض وزن واحد لجميع الخصائص، على الرغم من أن هذه الخصائص تختلف عن بعضها البعض، وهو ما لا يمثل أهم العوامل وقيمة هذه الأخيرة. ولا يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة لأنها ليست دقيقة، كما لا يمكن الاعتماد على احتمال تحيز المقيّم، وقد لا تكون بعض السمات المستخدمة في نموذج القياس ذات صلة بالميزة والوظيفة التي يتعين تقييمها⁽¹⁾.

2.1.11. طريقة الترتيب العام:

تقارن هذه الطريقة بين العمال الذين يتم تقييمهم مقابل بعضهم البعض من حيث فعالية الأداء العام، مع الوحدات المصنفة بترتيب تصاعدي أو تنازلي للأفضل والأقل تأهيلاً وكفاءة وهي نوعان⁽²⁾:

أ. طريقة الترتيب البسيط: في هذه الطريقة يرتب المقيم الأفراد تنازلياً وفقاً

(1) - سلطان، مرجع سابق، ص307 - 308.

(2) - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 28.

لمعيار الدرجة المقيس لهم ويختار من قائمة أسماء الأفراد في الترتيب، الشخص الذي لديه أكبر قدر من حجم السمة ويعطيه مرتبة الأولى، ثم الفرد الذي يتابع قبل أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة⁽¹⁾.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة أداء كل عامل بأداء الفريق العامل، ويصنف العامل ذو الأولويات الأقل على أنه الأسوأ، مما يعني أن المقارنة هنا هي بين أزواج من العمال، ويتم استخدام المعادلة التالية لوصف المجموعات الثنائية⁽²⁾.

عدد المجموعات الثنائية الممكنة = $n/n-1$ حيث n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

فمثلاً لو كان لديك مجموعة من الموظفين: أحمد، محمد، مصطفى، طه، محمود، وأردت تقييم أدائهم بهذا الأسلوب، فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

محمد أمين مع يوسف	وسيم يوسف مع رفيق	رفيق مع طه	طه مع محمود
محمد أمين مع رفيق	وسيم يوسف مع طه	رفيق مع محمود	
محمد أمين مع إبراهيم	وسيم يوسف مع محمود		
محمد أمين مع محمود			

وعدد المجموعات الثنائية الممكنة حسب المعادلة هو 10 مجموعات.

بمجرد إزالة الفئات الثنائية، يقارن المقيّم كل ثنائي لتحديد الأحسن. إلا أن المشكلة هي الصعوبة في استخدام هذا النهج من خلال الوقت الذي يستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما كان عدد الأفراد كبير زاد عدد الفئات الثنائية. كما أن هذا النهج ليس مناسباً للتدريب والحركة، لأنه لا يحدد نقاط الضعف لدى الأفراد ولا يعتبر موضوعياً، لأنه ينفذ على حسب الرأي الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب⁽³⁾.

(1) - مهدي حسن زوليف: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط 01، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 200.

(2) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 160.

(3) - الموسوي، مرجع سابق، ص 175.

3.1.11. طريقة التوزيع الطبيعي:

وتستخدم ظاهرة التوزيع الطبيعي مع تقديرات الأداء التي تتجمع في المركز وتزداد وتنخفض تدريجياً في كلا الاتجاهين، على أساس توزيع المناطق تحت منحنى التوزيع الطبيعي. ووفقاً لهذه العملية، يقيس المشرف الفئات التابعة له بطريقة قريبة من طريقة الترتيب العام، ويختار 10% وهو ما يمثل الصفوف المنتقاة والمختارة، ثم يختار 10% وهو ما يمثل المستوى السيئ، ثم يختار 20% فوق المتوسط 20% أخرى أقل من المتوسط، ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط⁽¹⁾.

ومن فوائدها أنها تحظر على المقيّم أن يكون متساهلاً ومعمماً في تحديد أداء العمال، كما أنه يغرس شعوراً بالقدرة التنافسية لدى الأفراد الذين يُحكم عليهم بأنهم يقومون بعملهم على نحو أفضل من أجل شغل مكانة أعلى في الترتيب. ويعتبر عدم الموضوعية أمراً مفروغاً منه على أساس التبعية للرأي الشخصي للمواطن، عادة ما تكون نتائج تقييمها غير مفصلة ولا تبرر معيار ومستوى الأداء بشكل دقيق وعلى وجه التحديد، لأنه يقتصر على التأكيد على أن فلانا أكثر فعالية وأكفاً من فلان. ولا تشير نتائج التقييم أيضاً إلى مواطن القوة والقيود المتعلقة بكفاءة أداء الموظفين. وفي حالة كبر أو صغر عدد المقيمين فهي صعبة الاستخدام، إضافة إلى خطورة انحراف المنافسة والحماسة التي تبثها إلى منافسة غير شريفة⁽²⁾.

4.1.11. طريقة القوائم:

يعتمد الأمر على قائمة من الأسئلة والعبارات الواضحة حول أداء ومخرجات الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ومن ثم يعطي قسم الموارد البشرية وزناً لتلك الإجابات (دون علم المقيّم) حسب أهمية وثقل كل تعليق أو سؤال. يتم استخدام قائمة من المصطلحات الوصفية وأمام كل عبارة مربعان كتب على كل منهما لفظاً نعم و لا، وامتنالاً لنقاط نظره وثقته في أداء الفرد المطلوب، يشير المقيّم إلى كل

(1) - عليان، مرجع سابق، ص 167.

(2) - عقيلي، مرجع سابق، ص 418.

من هذه الإجابات، وبعد الانتهاء من ذلك، تحسب إدارة الموارد البشرية وزن الاجابات في إطار دليل خاص لتقييم أداء الفرد⁽¹⁾.

وهذا النهج يستغرق وقتا والتزاما ودقة كبيرين؛ وعلاوة على ذلك، ليس من السهل تجميع وتقييم وقياس مجموعة متنوعة من الجمل المتعلقة بخصائص الفرد ومساهماته، ولكن هذه الطريقة تفيد في توفير معظم وقت الرئيس وجهده المباشر؛ فهو مطالب بإعطاء حقائق ومعلومات فقط، دون القيام بعملية التقييم الكلي لمرؤوسيه⁽²⁾.

الجدول رقم (04) يبين أنموذج لقائمة اختبار في تقييم الأداء

ضع علامة (X) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف:.....القسم:.....		
اسم القائم بالتقييم:.....التاريخ:...../...../.....		
وزن أهمية السؤال	العبارات	ضع علامة X في المكان المناسب
()	1. يساعد زملائه في العمل.	نعم
()	2. يخطط لعمله مسبقا.	لا
()	3. لديه القدرة على المبادأة والابتكار.	
()	4. يتبع القواعد والإجراءات الإدارية.	
()	5. حريص على تنظيم ونظافة مكان عمله.	
()	6. يقوم بأعمال خارج ساعات عمله إن طلب منه ذلك	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: مؤيد، سعيد السالم و عادل، حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط 03، عمان، 2002، ص 113.

(1) - عليان، مرجع سابق، ص168.

(2) - مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص 188.

وقد تميزت الطرق السابقة بتركيزها على الصفات الشخصية للمرؤوسين، بدلاً من التركيز على أهداف النجاح الملحوظة، التي تخضع للتحامل الشخصي للرؤساء، وبالتالي تقتصر إلى موضوعيتها. ونتيجة لهذه القيود في الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه في أساليب التقييم نحو اتباع طرق أكثر حداثة وتحليلاً وموضوعية.

2.11. الطرائق الحديثة في تقييم الأداء:

تركز المناهج الحديثة على التقييم دون تباين الموظف مع أقرانه الآخرين، وهي ذات قيمة لأنها تسمح للمقيمين بالتعرف على القدرات والاستعداد الحالي والمحتمل للموظفين، أو أولئك الذين يتم تقييمهم، ومن أهم هذه الطرق:

1.2.11. طريقة الاختيار الإجباري:

الغرض الرئيسي من تنفيذه هو تحقيق الموضوعية والإنصاف في تقييم الأداء، الذي يتم بموجبه إنشاء مجموعة من العبارات والعناصر التي تمثل أداء العامل، وتجميعها في مجموعات من أربع جمل، اثنان منها يمثلان الصفات المثالية، والاثنان الآخران يمثلان صفات غير مقبولة في أداء العامل. يُطلب من الرئيس اختيار جملتين من الجمل الأربع لما يراه يعكس حقيقة أداء العامل أو السلوك وأفعاله الخاصة⁽¹⁾. الهدف من وجود أربع جمل في كل فئة هو جعل رئيسه يعتقد أن هناك جملتين تصفان السمة الإيجابية وجملتين تصفان الأداء السيئ للعامل. وهو لا يعرف مسبقاً وزن هذه الجمل أو قيمتها الحقيقية، بحيث لا يمكن للمرئوس أن يحكم بشكل جيد أو ضعيف وفقاً لتفضيله الخاص، بحيث يستخدم جملاً تصف فعلاً أفعال الفرد في العمل.

ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية، لأن المقيم يجهل الملاحظات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية، وبالتالي تقليل التحيز، ولا يتطلب أي نوع من تعليمات المشرفين. وهو لا يسمح للرئيس بمعرفة الأوزان النسبية للعبارات والمبادئ المخصصة لها ولا يمكنه التفاوض والمناقشة مع موظفيه على التقييم لوضع

(1) - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

عمان، 2000، ص184.

استراتيجيات لإصلاح الأداء وتطويره، كما أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها⁽¹⁾.

2.2.11. طريقة الأحداث الجوهرية:

يتطلب رصد السلوك البناء أو السلبي من قبل الرئيس، حيث يراقب أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. ثم يقاس كل حدث على أساس أهميته في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها لإظهار مستوى أداء الفرد، ويتم حذف الأحداث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء الضعيف⁽²⁾.

ومن فوائدها أنها تسمح للرئيس بتسليط الضوء على أوجه القصور وضعف أداء العمال وتزيد من مستوى الإشراف، لأن الرئيس بهذه الطريقة ملزم بتتبع أداء مرؤوسيه من أجل الإبلاغ عن وقائع أدائهم. ومن المفجع أن الرئيس من المرجح أن يمارس نفوذاً مستمراً وقريباً من مرؤوسيه، مما يسمح بإساءة معاملتهم. ويشمل هذا الأسلوب المديرين والمشرفين مدربين تدريباً على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، بحيث يمكنهم أن يكونوا على بينة من أي أحداث تنشأ في أداء الموظف⁽³⁾.

3.2.11. طريقة الإدارة بالأهداف:

هي المقارنة بين نتائج الأداء والأهداف المخططة كوسيلة لمعالجة العديد من مساوئ النهج التقليدية. ووفقاً لهذه العملية، يعد الموظف وصفاً لتفاصيل عمله، كما هو الحال بالفعل في حالة العمل، بعد تحديد هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الكفاءة والاختصاصات التي تصدرها المنظمة، واستعراض هذا الموجز ومناقشته مع المشرف وتعديله إذا لزم التغيير، بحيث يتفق على الصيغة النهائية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة. وتجرى عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد، التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها⁽⁴⁾.

(1) - حسن، مرجع سابق، ص 224.

(2) - عبد الباقي، مرجع سابق، ص 387.

(3) - علي محمد عبد الوهاب: *العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج*، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 290.

(4) - حمداوي وسيلة: *إدارة الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 129.

وفيما يتعلق بفوائد ومزايا نظام الإدارة ذات الأهداف، يعاب عليها تقييم كفاءة الفرد فقط في عمله الحالي، وعدم الحكم على تقدمه بشكل صحيح في المهام ونجاحه في وظائف أخرى، والتفكير في النتائج التي حصل عليها الفرد، وعدم الاهتمام للاستراتيجيات التي يحقق بها النتائج المرجوة⁽¹⁾.

4.2.11. طريقة إدارة الجودة الشاملة:

ويستند نمط الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للأعمال من أول مرة وفي كل مرة. وتتقرر عناصر نظام القياس بالتحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم أداء العامل، وتحديد الأهداف، ووضع المعايير، ومؤشرات الأداء، واختيار أدوات التقييم التي تمثل علاقة الأداء بالمقاييس. ويعتمد هذا الأسلوب على المزيج المركب في تقييم الأداء، الذي يتضمن السلوك وخصائص العامل مع نتائج المهمة والعمل⁽²⁾. وهو يتميز بقياس الأداء بطريقة نوعية في حالة الجودة مقارنة بطرق القياس الأخرى التي تقيّم الأداء من الناحية الكمية وتركز على التقدم المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في العمليات والأساليب، وتولي الأهمية القصوى لدور الموظفين في العوائد المالية وفي الأبعاد المادية والمعنوية للمساهمة.

وعلى الرغم من هذه الفوائد من هذا النهج، إلا أن هناك عيوب أهمها⁽³⁾ التركيز على قياس النجاح الفردي على أساس الصفات الذاتية، مثل: العمل الجماعي، والمبادرة، والابتكار وغيرها من الأمور التي يصعب ربطها مباشرة بالعمل، ما لم تعمل المنظمة بطريقة منظمة وموحدة في شكل فريق واحد وكثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المنظمة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

(1) - كامل بربر، مرجع سابق، ص 109.

(2) - جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، 2003، ص 440.

(3) - المرجع نفسه، ص 441.

11.2.5. طريقة الأداء المتزن:

ويكمل الإطار الاستراتيجي للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الإدارة من خلال تطوير آلية معقدة وفعالة لقياس الأداء المتزن. والذي يوفر للإدارة معرفة سريعة ومتسقة ومستمرة ومتجددة حول مستويات ومعدلات الأداء الفعلي لجميع أنشطة المنظمة، والتطورات المتوقعة في النمو ومدى اتساقها مع الخطة الاستراتيجية⁽¹⁾. وتتضمن قائمة التقييم المتوازن نتائج البيانات المالية وتقييم محركات الأداء، وهناك أربعة محاور لتحليل الاستراتيجية: محور المستهلك، محور المالي، محور كفاءة العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير.

ومن فوائدها تحسين كفاءة المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والقصور في أداء العاملين وموظفيها باستمرار، وهي طريقة هامة لرصد ورقابة كل الموظفين والرقابة الذاتية. حيث كل عامل يعرف أن هناك مهام واضحة يجب إنجازها في غضون فترة زمنية معينة. أو مجموعة من المهام والالتزامات التي يجب تنفيذها من أجل تحقيق الغرض من عمله، وبالتالي تقليل مسؤولية السيطرة والرقابة من قبل الإدارة.

ويعتقد أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة عقلانية منطقية، ولكن في كثير من الأحيان لا يعني شيئاً وغالبا ما يكون من الصعب الاعتماد عليها في القياس، فرضا العملاء مثلا المستهلكين، على سبيل المثال، قد لا يقدمون أداءً مالياً جيداً في جميع الأوقات، وكثيراً ما يؤدي تحسين النوعية إلى فائدة ضئيلة. ولا يعتمد هذا الموضوع على تفاعل سببي، بل على تفاعل منطقي، لأنه مرتبط من الناحية المفاهيمية، لأن طريقة التقييم المعقولة ستتوصل إلى استنتاجات غير صحيحة، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة، والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة⁽²⁾.

(1) - علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2002، ص 76.

(2) - المرجع نفسه، ص 110.

تعتمد فعالية عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على المنهجية التي تستخدمها المنظمة في تطبيق عملية التقييم⁽¹⁾، والتي يتم بها قياس مستوى أداء العامل على مدى فترة زمنية معينة، وذلك بمقارنة الأداء الحقيقي للعامل بالأداء المتوقع للعامل، ولكن هذه الأساليب بقدر ما تتميز به من إيجابيات، بقدر ما لها من عيوب، وهذا ما يتطلب من المنظمة الابتعاد عن الصفات التي تحد من فاعلية طرق التقييم، والتشبث بالصفات التي تضمن نجاحها واستمرارها.

6.2.11. طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

تقوم أي منظمة بتقييم كفاءة المنظمة كنقطة دخول حيث تقوم باختبار أداء العاملين بها عبر مجموعة متنوعة من المقاييس التي تختلف من منظمة إلى أخرى. وقد وضع بيتر و وترمان المعايير الثمانية التالية للمؤسسات الإنتاجية وهي كالآتي⁽²⁾:

- * الاهتمام العملاء وتقدير احتياجاتهم؛
 - * تسليط الضوء على الإنجازات والتأكيد عليها؛
 - * درجة حرية العمال في التصرف؛
 - * زيادة الكفاءة من خلال إشراك الموظفين؛
 - * توعية الموظفين والانخراط في أهداف المنظمة؛
 - * علاقات قوية مع المنظمات ذات الصلة؛
 - * بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة؛
 - * يقتصر التنظيم المركزي على مشاكل محددة وحرية أوسع من الخيال.
- توضح النظرة العامة السابقة تعدد طرق التقييم وتنوعها. وكلهم يركزون على هدف واحد وهو معرفة مستوى أداء الموظف في المنظمة، لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة. ثم العمل على تحسينه باستخدام الوسائل المختلفة اللازمة للارتقاء به إلى مستويات تخدم كلاً من أهداف الموظف وتنظيمه.

(1) - المرجع نفسه، ص 111.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 87-88.

خلاصة الفصل:

وقد اتخذ الحديث عن الأداء طابعاً ديناميكياً من حيث وضع المفهوم وتقييم العوامل يتضمنها هذا المفهوم، حيث تختلف المنظمات في تصميمها ودرجتها، ومنها من يعتمد على المعايير الكمية، والآخر يعتمد على معايير غير ملموسة. ومنه من الصعب وضع طريقة واضحة للتقييم، وبالتالي من الصعب تحديد درجة العلاقة بين الأداء والولاء التنظيمي، وكذلك تعدد وتناقض الأهداف والتوقعات، والذي يتبعه عدم تحديد مفصل لأدوار المنظمات وعدم توضيح وظائف كل قسم من أقسام المنظمة.

غير أن مسألة تقييم كفاءة الموظفين أو تحديد وتقييم الأداء تظل على أية حال وسيلة من وسائل الرقابة وكذا التنظيم الإداري الذي يهدف بطبيعة الحال إلى تحقيق أهداف الإدارة نفسها عن طريق كفالة عمل المنظمات نفسها على أساس ثابت والتحقق من الامتثال للقواعد اليومية التي تنظم سير العمل وتحسين كفاءة الأداء. وفي الإدارة العامة، يجب أن تتم الرقابة والإشراف عن طريق تقييم الأداء. وهو ما يتم من أجل ضمان الامتثال للقوانين واللوائح، والتزام حدودها وكرامة العمال وإنتاجيتهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالكشف المستمر من خلال مراجعة نتائج العمل في ضوء المعدلات المحددة ومدى التحسن الذي تم إحرازه في تحقيق الأهداف التي حددها الموظفون بالاشتراك مع أهداف المنظمة.

الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. المفهوم العام للثقافة (رؤية عامة)

1.1. مدخل كرونولوجي لسيرورة تطور مفهوم الثقافة

2.1. تعريف الثقافة

2. مفهوم التنظيم

1.2. تعريف التنظيم

3. مفهوم الثقافة التنظيمية

1.3. البعد التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

2.3 إشكالية التعريف

4. نظريات الثقافة التنظيمية

5. أهمية الثقافة التنظيمية

6. مكونات الثقافة التنظيمية

7. خصائص الثقافة التنظيمية

8. مصادر الثقافة التنظيمية

9. أنواع الثقافة التنظيمية

10. نماذج الثقافة التنظيمية

11. أبعاد الثقافة التنظيمية

12. ثنائية الثقافة والهوية داخل المنظمة

. خلاصة الفصل

تمهيد:

يتصف موضوع الثقافة التنظيمية هو نوع من الغموض وعدم الشفافية، لأنه يتعلق بالجانب النفسي اجتماعي للمنظمة، بالإضافة إلى تداخل مجالات البحث فيه، فإنه يحتوي ويتسم بعدة معاني ومفاهيم متنوعة، لذلك نجد يهتم به الباحثون في العديد من المجالات علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، وبالطبع كل مجال من هذه المجالات أعطاه خصائص ومعاني فريدة، ومن هنا نجد أن طرق تحليله وعلاجه تعود إلى وجهات نظر الباحثين، واختلاف وظائفهم. والمدرسة التي ينتمون إليها. لذلك سنحاول في هذا الفصل محاولة إزالة الغموض وإظهار المفهوم وتطور معناه في مجال علم الاجتماع، بالإضافة إلى محاولة فهم تكوينه وخصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

1. المفهوم العام للثقافة (رؤية عامة):

تعتبر الثقافة وسيلة للتعبير عن تطلعات الشعوب وآرائهم، لأنها تمثل التراث الثقافي الذي يتفق مع الغريزة والفطرة الإنسانية، وتساهم في تحديد سلوكيات وأفعال الأفراد لتحديد الطريقة التي يعيشون بها معاً في مجموعات من أجل ضمان تنظيم عملهم في جميع الفئات والمنظمات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية. إنهم لا يعيشون من فراغ فكري، ولكنه نتاج سلوك مجتمعي إيجابي وسلب، حيث تتجمع القيم والمفاهيم والسلوكيات والرموز الفكرية التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، لأنها اللبنة الأساسية في تكوين المجتمع ومؤسساته.

1.1. مدخل كرونولوجي لسيروية تطور مفهوم الثقافة :

يعد مفهوم الثقافة واحد من المفاهيم الأكثر انتشاراً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل عام وبالأخص مجالي علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وخاصة في العقود الأخيرة، بحيث أصبح مفهوماً متأسلاً في العلوم الاجتماعية، حيث ارتبط مع البشر وكما يقال الإنسان كائن اجتماعي فهو إذا كائن ثقافي، كما أنه المجتمعات الإنسانية تشترك في خصائص معينة مع باقي المخلوقات مثل الخصائص البيولوجية والفسولوجية وحتى الاجتماعية ولكنه يتميز عن الجميع بأنه كائن ثقافي، لذلك فإن هذا المفهوم هو دائم ومتكرر في معظم الدراسات والأدبيات، ما يتعلق بمفهوم الثقافة، أو بالمفاهيم المرتبطة بها مثل (السمات الثقافية، والنماذج الثقافية، والتواصل الثقافي، والاكتمساب الثقافي، والتخلف الثقافي).

ولقد أحصى كل من كروبير Kroeber و كلاهون Kluckohn ما يزيد على 160 مائة وستين تعريفاً للثقافة، والمفاهيم المرتبطة بها.

وقد اكتسب هذا المفهوم من الثقافة الأهمية في ضوء الدراسات العديدة التي أجريت في أوائل القرن التاسع عشر والتي كانت في ذلك الوقت بدأت تتحدث عن الإنسان وسلوكه وأصله ومنشؤه وكذا الخصائص التي يختص بها الإنسان عن باقي المخلوقات الأخرى وقد تم تناول هذا المفهوم والكلمة في نفس الوقت الإغراءات والعديد من

المناقشات بين الباحثين والعلماء، حيث تعرض مثله كمثّل المفاهيم الأخرى، للاختلافات الفكرية والأيدولوجية و بل حتى السياسية.

ولقد عرفت هذه الكلمة في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، في العصور الوسطى، حيث كانت تعني الطقوس الدينية بالفرنسية، ولكنها في القرن السابع عشر عبرت عن فلاحه الأرض، ومع مرور القرن الثامن عشر اتخذت مساراً يعكس التكوين الفكري العام والتقدم الفكري للشخص.

ولكن نقل الكلمة إلى الألمانية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر أكسبها للمرة الأولى وقبل أن تعود إلى فرنسا بشكل جماعي. وقد أصبحت علامة خاصة تعني التقدم الفكري الذي أحرزه شخص ما، أو جماعات، أو إنسانية، فإن الجانب المادي من حياة الناس كان من جانب الألمان باعتبارهم تدل على الحضارة. ⁽¹⁾ ومع ذلك فإن مفهوم الثقافة سوف يمر بتحول آخر عند انتقاله من اللغة الألمانية إلى اللغة الإنجليزية، وقد قامت بهذه الاستعارة الأنثروبولوجيا الإنجليزية وتحديدًا مع تاييلور صاحب أشهر تعريف للثقافة، والذي أخذه أوائل علماء الأنثروبولوجيا الإنجليز والأمريكان أمثال سمنر (Sumner) و كلر (Keller) ومالينوفسكي (Malinowski) ولوي (Lowie) وفايسلر (Wissler) وسابير (Sapir) وبواز (Boas) و بنديكت (Benedict).

وصلت الأنثروبولوجيا في الولايات المتحدة إلى الحد الذي عرفت فيه نفسها كعلم للثقافة. وفي الوقت الذي كان يتم فيه التمييز في بريطانيا بين الأنثروبولوجيا الطبيعية دراسة تطور ونمو جسم الإنسان وبين الأنثروبولوجيا الاجتماعية، كان الأمريكيون يقابلون أي يماثلون بين الأنثروبولوجيا الثقافية والآنثروبولوجيات الطبيعية. وتم اعتماد مصطلح الثقافة بشكل سريع فيما بين علماء الاجتماع الأمريكيين ونخص منهم سمول (Small) وبارك (Park) و بارغس (Burgess) وبالأخص

(1) - عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت، 2006، ص ص 28-29.

أوغبيرن (Ogburn)، وحيث إن رواد علم الاجتماع الكبار أمثال كونت (Comte) وماركس (Marx) وفير (Weber) ودور كايم (Durkheim) لم يستخدموا مصطلح الثقافة كمفهوم بشكل واسع، مما جعل انتشاره بطيء.

نلاحظ من خلال كرونولوجيا هذا المفهوم أنه لم يكن استخدامه يسير بنفس النسق في كل المجتمعات الأوروبية ففي الوقت الذي تشمل فيه معاجم اللغة الانجليزية جميعها على تعريف سوسيولوجي و أنثربولوجي لمفهوم الثقافة غالبا ما يكون شديد الوضوح، فإننا نجد عكس ذلك في المعاجم الفرنسية حتى في المؤلفات الأكثر حداثة.

أما الكلمة في اللغة العربية فهي لا تحيل على الفكر أو الروح، إن لفظ «الثقافة» الذي هو ترجمة لكلمة « Culture » الفرنسية التي تدل في معناها الحقيقي الأصلي على فلاحه الأرض، وإذا كان استخدام كلمة ثقافة قد مر بهذه المحطات في المجتمعات الأوروبية، فإن استخدامه باللغة العربية لم يوضع بهذا المعنى بشكل عام وإلى الأبد، سواء في القواميس القديمة أو الحديثة، بل كان مصدر الكلمة موجوداً، فلسان العرب يقول في المجلد العاشر : « يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم » ويقول ابن دريد : « ثقفت الشيء حذقته »، وفي حديث الهجرة⁽¹⁾ : « هو غلام شاب لقن ثقف » أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه.

والعلامة فريد وجدي يقول في (دائرة معارف القرن العشرين / المجلد الثاني) : « ثقف يثقف ثقافة : فطن وحذق ، وثقف العلم في أسرع مدة أي أسرع أخذه ، وثقفه يثقفه ثقفا : غلبه في الحذق ، والثقيف : الحاذق الفطن ». والقواميس الحديثة تقول : « ثقف ثقافة : صار حاذق خفيفة ، وثقف الكلام فهمه بسرعة ». وفي هذه النصوص من التشابه ما يدعونا إلى أن نعدّها نسخة مكررة نقل بعضها عن بعض⁽²⁾.

إن كلمة ثقافة نفسها ظهرت في مقدمة ابن خلدون مرتين أو ثلاث في فصول

(1) - حديث نبوي، صحيح البخاري، 3905.

(2) - مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994، ص 19.

موزعة من المقدمة دون أن يكون لها معنى الكلمة تحمل لنا معنى الثقافة كما نفهمها، أو نحاول تحقيقها اليوم، كلمة ثقافة تبدو في مصطلح ابن خلدون مرادفة لما يسميه في تعبيره الخاص (الصناعة) الصناعة النحوية، الصناعة الفقه، صناعة الطب ... الخ. فكل فن أو تقنية، كما نسميها اليوم، ابن خلدون يسميها صناعة. وأحيانا يجمع بين مجموعة الصناعات (أي ما نسميه اليوم التكنولوجيا) بكلمة ثقافة، ولكن دلالتها اليوم توسعت أكثر من ذلك بكثير. بحيث بقيت الكلمة في الواقع نادراً ما تستخدم في اللغة العربية، ومع ذلك أخذت الكلمة أو المصطلح نفساً في عصرنا، وبدأت وكأنها تتجدد في اللغة العربية. ربما يعود تاريخها إلى الربع الأول من القرن العشرين ليس أكثر من ذلك وعلى سبيل المثال ليس لها أثر في كتابات محمد عبده أو كتابات جمال الدين.

و في الربع الأول من القرن العشرين في مصر، كان أحد الكتاب المشهورين في تلك الفترة - سلامة موسى - هو الذي أعطى مصطلح الثقافة نفسه في التاريخ الثقافي العربي.⁽¹⁾ وهكذا تصبح كلمة الثقافة كلمة في القاموس العربي ، لكن استخداماتها اتخذت أشكالاً مختلفة وتعرف الآن بالمفهوم الأكاديمي الذي لا يقبله إلا الأكاديميون والمثقفون عالمياً لكن المفهوم المتعارف عليه يعني المجالات الفنية والفلكلورية، ونجدها في عدة مجالات أخرى تسمى الإنتاج الفني، مثل الغناء، والرقص، والرسم والكتابة في مجال التاريخ، والرومانسية، والشعر ... إلخ، فمعظم الدول العربية لديها وزارة للثقافة حيث تركز و تعتني بالأنشطة والمصالح المذكورة سابقاً.

لم تأخذ في المجتمعات الأوروبية هذه الكلمة معناها الاصطلاحي المعروف إلا بعد فترة طويلة من الزمن في الماضي، كان تعني زراعة أو فلاحية الأرض، والتي تعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Cultura)، التي تعني رعاية حقول أو قطعان الماشية، وفي بداية القرن السادس عشر لم تحيل هذه الكلمة للدلالة على الدولة (حالة الشيء المزروع) بل فعل زراعة الأرض، ومعناها المجازي لم يتشكل حتى منتصف القرن السادس عشر، عندما جاء للدلالة على على تثقيف الملكة (Culture d'une faculté) وبهذا يتحول المفهوم من تهذيب الأرض إلى تهذيب العقل لم تبدأ حتى القرن الثامن عشر ،

(1) - مالك بن نبي: مجالس دمشق، دار الفكر، ط 1، سوريا ، 2005، ص ص 9.

وبهذا المعنى دخلت مسرد الأكاديمية الفرنسية للطبعة في 1718 ، ومنذ ذلك الحين كان ملحقاً المضافة لها ، وأصبح يقال ثقافة الفنون، وثقافة الأدب وثقافة العلم، كما لو كان تحديد الشيء المذهب ضرورياً.⁽¹⁾

ومن خلال هذا السرد التاريخي واللغوي أو الدلالي لكلمة ثقافة، نجد أن المفهوم قد أخذ قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسة بين الباحثين الاجتماعيين والأنثروبولوجيين على الرغم من أن علماء الاجتماع الفرنسيين الأوائل مثل كونت و دوركايم وحتى ماركس وفيربر من ألمانيا أو ابن خلدون قبلهم لم يستخدموا الكلمة في بنيتها المعجمية الحالية.

2.1. تعريف الثقافة :

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (1832 - 1917) أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية". "بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".⁽²⁾

وكذلك عرفها لنتون (Linton) بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار، وفي تعريف آخر قدمه هورتون (Horton) أن الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من المبادئ والأفكار والقيم.⁽³⁾

يعرفها مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة على أنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة

(1) - كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة، دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2008، ص 42.

(2) - عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، المؤسسة الصحفية الأردنية، 1993، ص 126.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 126.

التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته⁽¹⁾.

ونجد أن مالك بن نبي يوجز العالم الثقافي لأي مجتمع في أربعة مفردات تعتبر محاور أساسية في بناء الثقافة وهي⁽²⁾:

1- المبدأ الأخلاقي: لتكوين سلسلة العلاقات الاجتماعية ومصدره في أغلب الأحيان الدين.

2- الذوق الجمالي: لتكوين الذوق العام وتحديد التفضيلات.

3- المنطق العملي: وذلك لتحديد أشكال النشاط والسلوك العام لأفراد المجتمع.

4 - الصناعة أو الفن التطبيقي: وذلك لتحديد الوسائل والأساليب التي يتم بها النشاط الاجتماعي.

ونستنتج أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد. أي أن الثقافة هي ما يتعلمه الإنسان، ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. وبمعنى آخر فإن الثقافة هي: مجموعة القيم، والأفكار، والمعتقدات، والأعراف، التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المتعددة، ويتم تعلم الثقافة في معظم الأحيان من خلال الملاحظة والمحاكاة والتقليد لنماذج الأدوار ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من: القيم والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد وكل ما أنتجه عقل الإنسان ويده على مر العصور، والخبرة التي عايشها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم، والقدرات والمهارات الفنية التي طورها الفرد في حياته.

(1) - محمد مهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 67.

(2) - مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994، ص 14.

كما أن سامية الساعاتي فقد صنفّت التعاريف المختلفة للثقافة في سبعة أقسام وهي⁽¹⁾:

- التعاريف الوصفية: والتي ركزت على محتوى الثقافة.
 - التعاريف التاريخية: والتي ركزت على اهتمامها في تعريفاتها على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية.
 - التعاريف المعيارية: والتي تهتم بالمثل والقيم التي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة.
 - التعاريف النفسية: والتي تركز على التكيف والتوافق مع البيئة، وعلى أهمية التعليم الانساني للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.
 - التعاريف التطويرية: والتي تستند على ثلاث اتجاهات:
أولها ينظر للثقافة على انها نتائج.
الثاني ينظر إليها على أنها أفكار.
الثالث: يصفها على أنها رموز.
 - التعاريف الشمولية: وتتميز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة، وسعيها إلى تحليل مكوناتها، وإبراز نشأة الثقافة وتوضيح الصلة الوثيقة بين الثقافة الشخصية، وتأكيدا على أهمية القيم في الثقافة.
 - الثقافة البنوية: والتي تهتم بالتركيز على إبراز صفة التجريد للثقافة، والتأكيد على العلاقات التنظيمية المتبادلة بين مظاهر الثقافة المتعددة.
- نجد أن تعريف الثقافة قد اعتمد فيه على عدة مداخل، كالمدخل التاريخي والتطوري والبنوي والنفسى والمعياري وغيرها، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة

(1) - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص24.

ومكوناتها وخصائصها، ووظيفتها في المحيط الاجتماعي على المستوى الفردي والجماعي.

2. مفهوم التنظيم:

يجمع كل العلماء بأن العصر الحديث يغلب عليه الطابع التنظيمي، حيث أصبحت المنظمات أطراً لجميع جوانب الحياة الاجتماعية، وشهد عصرنا الحالي نمواً تنظيمياً واسع النطاق، فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة التي أصابت المجتمعات الحديثة، نتيجة لانتشار الثورة الصناعية وبعد الثورات السياسية التي تغيرت في أشكال ووظائف الحكم وطبيعتها، وساعد على ذلك ظهور بعض التيارات الفكرية التي تدعو إلى ضرورة إعادة تنظيم المجتمع بأطر تنظيمية أكثر قدرة وكفاءة لتحقيق الأهداف التي تخضع لقواعد الترشيد والفعالية والكفاية. ومع ذلك، فإن التنظيم في حياة المجتمعات ليس شيئاً جديداً.

إن المطالع للتراكم المعرفي والنظري الذي درس موضوع التنظيم سيجد قدراً كبيراً من التعريفات التي حاول أصحابها إعطاء معنى للتنظيم، يشير معنى التنظيم إلى الوحدة الاجتماعية التي تنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف، وقد تختلف مسميات التنظيم (البيروقراطية، البناء الاجتماعي... الخ) ولكن جوهره هو واحد، ويتم تحديد شكل المنظمات الاجتماعية من خلال وظائفها. وللتنظيم الاجتماعي خصائص عديدة، مثل تقسيم العمل، وتحديد الأدوار والمراكز الاجتماعية، وتوزيع السلطة، والمعايير الاجتماعية للسلوك الإنساني، والتمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

في البداية يصادفنا مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة، حيث عرفه الدكتور " محمد علي محمد " إلى أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً⁽¹⁾. " ولا يتأنى ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تتألف حسب رأي الدكتور " محمد علي

(1) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ج 1، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص 12.

محمد" من عنصرين أساسيين هما : « بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجّهات السلوك وضوابطه⁽¹⁾». ويضع قاموس علم الاجتماع تعريفاً مشابهاً للتنظيم الاجتماعي، فيرى أنه « نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وانطلاقاً من هذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي⁽²⁾ »

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة أو مصطلح التنظيم معنيين هما:
- **المعنى الأول :** وهو منظمة " ORGANISATION " ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية... إلخ.

المعنى الثاني : ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.⁽³⁾

كما يعطي معجم العلوم الاجتماعية تعريفاً للتنظيم، إذ يعتبره على أنه مرادف لكلمة : منظمة" وهذا ما سار عليه العديد من الباحثين، ومن بينهم : "محمد علي محمد " إذ يعرف التنظيمات بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحدد أهدافاً محددة.⁽⁴⁾

ولقد لخص الدكتور السيد الحسيني في كتابه مدخل لدراسة التنظيمات مجمل التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم في تعريف عام حيث يقول " فالتنظيم بمعناه

(1) - نفس المرجع، ص 12.

(2) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 313.

(3) - نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور، اليونيسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 575.

(4) - محمد علي محمد : مرجع سابق، ص ص 10 - 11.

العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء أو الهياكل الأساسية ومعايير وقواعد السلوك، وهو يقام بطريقة غير مقصودة وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة، من أجل تحقيق أهداف محددة.

ولعل من أوائل من أعطوا تعريفا للمنظمات نجد تالكوت بارسونز يعرف التنظيم تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي، والذي يعني به مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً.⁽²⁾ إذ تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر تالكوت بارسونز البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة ، أما الأدوار التي يقومون بها فتتمثل الوظيفة، وعلى هذا الأساس جاءت نظرية بارسونز لتركز على البناء والوظيفة.

وقد سار على هذا النهج أميتاي اترزيوني فهو يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، ونستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكّلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم، ويرى أميتاي اترزيوني أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

1. تقسيم العمل والسلطة.
2. وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
3. استبدال العاملين.

(1) - السيد الحسني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996، ص 06.

(2) - نيقولا ثيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون الطبعة السابعة، دار المعارف، 1982، ص 357.

يشير **نيومان w.newman** للتنظيم، بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (1)

أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم كما يرى الدكتور **طلعت إبراهيم لطفي** فهي تتمثل أساساً في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر : **برنارد C . Bernard** هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك اشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة. (2)

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة للتنظيم، أصبحت تنظر إلى السلوك الإنساني بعين الاعتبار، وذلك بعد أن أغفلته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، فالسلوك الإنساني يتأثر ويؤثر في التنظيم، ويقوم بدور بارز في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه، لذلك نلاحظ أن بعض الكتاب يطلق على السلوك الإنساني وانتظامه داخل العمل بالتنظيم غير الرسمي ويميلون إلى تقسيم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي.

ويميز كل من " **روثلز برج و ديكسون** " بين كل من التنظيمين الرسمي و غير الرسمي، على أساس أن التنظيم الرسمي. هو التنظيم المكتوب على الورق أما التنظيم غير الرسمي، فهو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر بوضوح. (3)

يعتبر **ماكس فيبر M . Weber** و **برنارد C . Bernard** أول من قدما صياغة منظمة لمفهوم التنظيم والتنظيمات، فقد قدم فيبر مفهوم التنظيم ضمن معالجته الجماعة المتضامنة **Croupe Gorprat** و التي اعتبرها نوعاً من العلاقات الاجتماعية

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982، ص 89.

(2) - نفس المرجع ، ص 89.

المغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقاً لقواعد مميزة. وتتميز هذه الجماعة المتضامنة عند فيبر بثلاث معايير هي ⁽¹⁾:

- أن لهذه الجماعة حدوداً ثابتة ومستقرة نسبياً، ويعني ذلك أنها ذات قواعد معروفة بين أعضاء الجماعة، ومن هم خارج عضويتهم.
- تستند المجموعة العضوية إلى مجموعة من القواعد والمعايير والقيم التي تحدد السلوك الفردي الذي ينبغي أن يكون عليه الأفراد.
- هناك نظام قانوني يفرق بين السلطات بين المشاركين، ويحدد هذا النظام مسؤولية كل عضو في المجموعة ومدى سلطتها ومقدار سلطتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وقصد فيبر بالتنظيم أنه: "نسق فرضي مستمر لنشاط من السلوك " وفي تعريف آخر يقول: "إن اكتساب نمط معين من السلوك هو الذي يسمح ببناء السلطة". ⁽²⁾ وهكذا فالتنظيمات عند فيبر تعني وجود علاقات اجتماعية، يتفاعل الأفراد بموجبها داخل التنظيمات، وذلك عن طريق القواعد والتنظيم والإجراءات التي تحكم السلوك، والتي تقوم على عدة نظم مثل التسلسل الإداري، مبدأ تقسيم العمل والوظائف، وتحديد الأهداف.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية :

يجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم وقواعد السلوك والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهذه القيم والقواعد والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة تنشأ شعوراً خاص بهم، و تمثل مؤشرات العمل ماهو مرغوب فيه وتترك ماهو غير مرغوب فيه، وتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الآخرين وبمعنى آخر، تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز

(1) - حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 09.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 10.

المنظمة عن غيرها، أو أنها مجموعة من الأشياء التي تتكون من المعتقدات والفلسفة والقيم والتوقعات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع أفراد المنظمة معاً، أي أنها المستويات العميقة للقيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة. وتتميز الثقافة التنظيمية بطابعها العام والضمني وفكرها السلوكي التنظيمي، ويمكن لكل منظمة أن تضع و تؤسس مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والقوانين الضمنية الأساسية التي توجه السلوك اليومي في بيئة العمل. و بالتالي فإنه يحفز الأفراد على التقدم والتطور في المنظمة كأسلوب من المكافآت والحوافز.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة ومضطربة تفرض عليها التكيف و التأقلم، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها. حيث أن مفهوم الثقافة التنظيمية تمحور في البدايات - كما يشير التراكم النظري - حول قيم مؤسسي المنظمات والدور الذي تلعبه هذه القيم في التأثير على سلوك العاملين وممارستهم التنظيمية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل بعد ذلك العاملين في المستويات الإدارية المتعددة، ونظراً لتشعب هذا المفهوم و تعدد جوانبه، وارتباطه بأوجه السلوك التنظيمي، وتفاعلاته المتنوعة، فلقد تم النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مكون له دلالات عديدة ومتنوعة، يرتبط بهويتها وبعقيدتها ومناخها التنظيمي وباستراتيجيتها، كما يرتبط بأوجه سلوكها التنظيمي، كالولاء، والانتماء، والتحفيز، والقيادة، واتخاذ القرار، والاتصال والرقابة،... إلخ .

يقول جيبسون (Gibson) وزملاؤه: بأنه حينما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة أنها تكون شخصيتها، ومناخها لأنها تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد وتنظم طريقة معالجة الموضوعات. في حين أشار شارما Sharma إلى أكثر من

(250) ⁽¹⁾ تعريفا لثقافة المنظمة. إن مثل هذا التباين أخذ اتجاهات متعددة تتناغم مع خلفية هؤلاء الباحثين وثقافتهم وبيئاتهم المختلفة.

بحيث عرّف شاين (1985) Schein الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة وهي تحل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وقد عملت بشكل جيد بما فيه الكفاية لتعتبر صحيحة، وبالتالي، أن تدرس للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تتألف من عناصر ثقافية تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات والافتراضات أو المعايير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ولديهم قواسم مشتركة، ومن خلال تعريف شاين تستنتج من بأن الثقافة التنظيمية :

- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض تعد ككيان مستقل، ويوجد لها ثقافتها الخاصة.

- هذه الثقافة هي نتيجة خياراتها للحلول التي تعتبرها صحيحة و مثلى في مواجهة البيئة الخارجية ولمصلحة التناسق والالتزام الداخلي.

- تعتبر الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان، هما الاندماج أي التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.

- إن آليات التكامل والتكيف في هذه الحالة هي اختصاص جماعي وليست فردية، لأنها ضرورية لبقاء المجموعة واستدامتها أي الاستمرارية.

كما شافاريتز و أوت يعرفان الثقافة التنظيمية بأنها هي تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو مجانس للثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة: كالقيم والاعتقادات والافتراضات والمدرجات الحسية وأشكالا من صنع الإنسان، فهي القوة غير المرئية وغير الملاحظة والتي تكون دائما وراء

(1) - Sharma, R.A. "Organizational Theory and Behavior", New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2002, p 187.

الأنشطة المؤسسية الملاحظة والملاحظة⁽¹⁾، وعرفها كل من ويلين و هانغر بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"⁽²⁾.

وأشار إدجار 1985 Edgar أن الثقافة التنظيمية تؤخذ مسلمات وتميل إلى البقاء خارج الإدراك الحسي أو الإدراك المعرفي، وهي نتاج مدة طويلة من التعليم الاجتماعي، وتمثل القيم والمعتقدات والقواعد التي تم عملها بطريقة متقنة تؤخذ كمسلمات وتمرر للأجيال الناجحة من الأفراد. وقدم كيرت ليفين Kurt Lewin مفهوما للثقافة التنظيمية يعد أكثر شمولية حيث اعتبرها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، فالثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها.⁽³⁾

ويعرفها ديسلر Dessler بأنها "القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المنظمة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضا ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات".⁽⁴⁾

ويرى عبد الرحمان الهيجان أن الثقافة التنظيمية هي "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي

(1) - Shafaritz, J. & Otte, J. **classic of organization theory**, und Edition The Dorsey Press, Chicago Illinois.1991.p42.

(2) - Wheelen, Thomas L., et al. **Strategic management and business policy**. Boston, MA: pearson, 2017.p18.

(3) - حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان 2006، ص 230.

(4) - Dessler, Gary. **Organization theory: Integrating structure and behavior**. Prentice hall, 1999.p53.

سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم⁽¹⁾.

ويعرفها كوسن Kossen بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروسيين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". ويؤكد كل من هودج وأنتوني وجالاس بأن الثقافة التنظيمية " هي مجموعة القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والفلسفات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسة وأساليب تحقيق تلك الغايات"⁽²⁾.

أما ملحم أحمد فيعرفها: بأنها " منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهمة مشتركة بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم"⁽³⁾.

ويعرفها كل من فرنش وبيبلر وزوانش French , Bell & Zawacki بأنها " الفلسفات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة ويضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمنظمات ، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنية أم كان واضحة ظاهرة، وتتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات"⁽⁴⁾.

(1) - الهيجان عبد الرحمن: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، 2000، العدد 39، الجزء 1، ص ص 29-07.

(2) - Anthony, William P., B. J. Hodge, and L. Gales. "Organization theory: A strategic approach." (1990).p15.

(3) - ملحم أحمد : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2003، ص14.

(4) - French, Wendell L., Cecil Bell, and Robert A. Zawacki, eds. **Organization**

أما فيما يخص كل من كريتنر وكينكي **Kretiner & Kinick** فقد أشارا بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي "الثقافة في إطار العمل وأسسها التنظيمية"⁽¹⁾. و عرفها دينيسون **Denison** الثقافة التنظيمية بأنها تعني " ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشكلات بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة والعاملين بها، إضافة إلى المشكلات الداخلية للمنظمة ، وتشتمل عملية التعليم هذه على الجوانب السلوكية، والإدراكية، والعاطفية، وإن أكثر الثقافات التنظيمية تميزه هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمتهم وسلوكهم في نهاية الأمر ". وكذلك عرفها كل من كوبرغ وتشوزمير **Koberg and Chusamir** بأنها " نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد و أخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة ".⁽²⁾

أما قاسم القريوتي فذكر أن الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والمتعاملين معهم، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء المنظمة، وكذلك يقول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة⁽³⁾.

وقد وصف هوفستيد **Hofstede** الثقافة التنظيمية بأنها شاملة، مصنوعة تاريخياً، خلقت اجتماعياً، ويصعب تغييرها، أي أنها مجموعة من المعاني والقيم التي

development and transformation: Managing effective change.

Macmillan/McGraw-Hill School, 2005.p39.

(1) - Kinicki, Angelo, and Robert Kreitner. **Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006.p34.

(2) - حجازي ، جمال طاهر: اثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 02، 2001، القاهرة، ص 58.

(3) - القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3 ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،1999،ص151.

يشارك فيها أفراد المنظمة المعنية، وأن هذه المعاني والقيم والافتراضات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق أنماط السلوك والرموز والبنى التنظيمية . كما أنها " البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء منظمة عن غيرها ."⁽¹⁾ وفي هذا السياق نجد **هوفستيد** يفرق بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية باعتبارهما ظاهرتين متميزتين فعلى المستوى القومي تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في القيم بينما تعكس الممارسات الفروق بين منظمه وأخرى، أي أن قيم العاملين في المنظمات ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، والثقافة التنظيمية ممثلة بالممارسات تتجسد بشكل جلي في كل من الرموز، والطقوس، والأبطال، أي أن الثقافة التنظيمية تمثل الجزء المرئي من الثقافة بينما تمثل القيم الجزء غير المرئي. وأن الممارسات هي أقل تجذرا من القيم. وبالمقارنة مع القيم فإنه يمكن تغيير الممارسات عن طريق التغيير المخطط بينما تتغير القيم وفقا لمنطقها الخاص.

أما **مارك بوش M. Bosche** وآخرون في تعريفهم لثقافة المنظمة يقدمون تعريف لثقافة المنظمة يعتمدون تعريف **تفرنت M. Theverent** الذي يرى أن ثقافة المنظمة تتمثل في كل ما يشكل هويتها ويميزها عن غيرها أو ما يسمى بالسمات الثقافية لها انطلاقا من هذا المنظور ويقدم التعريف التالي: " ثقافة المنظمة هي كل ما يوحد المنظمة في ممارساتها وكذا كل ما يميزها عن الآخرين " فمن هذا التعريف المختصر نلاحظ أن ثقافة المنظمة لها شقين.

الشق الأول : يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة، فثقافة المنظمة بهذا المعنى تحدد السلوك وتوجهه.

(1) - Hofstede, Geert, et al. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." Administrative science quarterly ,1990, p 286-316.

الشق الثاني: هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى أي نسق الأهداف، النسق التقني ونسق الهياكل على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشكل النسق الكلي للمنظمة وعليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكات الفردية والجماعية بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى.⁽¹⁾

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".⁽²⁾

ويعرفها **ويليام أوتشي William OUCHI** بأنها: "الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".⁽³⁾

ويرى **إيليو جاك Elliot JACQUES** أن: "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".⁽⁴⁾

(1) - محمد مهدي بن عيسى : المرجع السابق، ص 159.

(2) - شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.

(3) - علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 220.

(4) - Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris 98. p 513.

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".⁽¹⁾

من خلال ما تقدم وعبر عرض الأدبيات التي تحدثت عن مفهوم الثقافة التنظيمية برزت مجموعة من الحقائق. إذ نجد أنه هناك الكثير من القواسم المشتركة تجمع بين مفاهيم الثقافة المتعددة، فأيا كانت الثقافة السائدة في منظمة ما سواء أكانت تتبع نمطا فكريا أم ماديا، فهي تبقى من صنع الإنسان يعمل على تأطيرها بالشكل الذي يخدم توجهاته ومصالحه. كما أنه هناك إجماع آخر على ما يعرف بجوهر الثقافة من قيم، ومعتقدات وافتراسات، كأساس ثابت لأي ثقافة تنظيمية. ومن جانب آخر لوحظ أن الثقافة تتطور عبر الزمن من خلال سياسات، وقواعد، وأعراف سلوكية، مكتوبة أو غير مكتوبة، وهي قابلة للتعليم والتجديد والتغيير، وبالرغم من القواسم المشتركة بين هذه المفاهيم إلا أنه ظهرت تباينات واضحة في الطروحات التي تناولت تكوين الثقافة، تراوحت ما بين التركيز على الأبعاد الفكرية، أو الأنماط السلوكية المادية، أو الجمع بينهما، وكذلك من حيث درجة تأثيرها على الأفراد والمجتمعات، ومن خلال درجة التحكم في الثقافة والتأثير فيها.

ومن هنا فإننا إذا أخذنا بالمفهوم الذي يحقق القدر الأكبر من الشمولية والوضوح، وبالشكل الذي يخدم دراستنا، من خلال التركيز على مظاهر الثقافة المتنوعة الفكرية منها غير المرئية والمتمثلة بالقيم، والمعتقدات، والافتراضات الأساسية المشتركة لدى الموظفين. وارتباطها الوثيق بالمظاهر المادية، والأنماط السلوكية،

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص131.

كالرموز، والطقوس، والقصص، والهيكل، واللغة، هذه الأبعاد التي تشكل مجملها ثقافة تنظيمية يؤمل منها خدمة أهداف المنظمة وتحقيق ما تصبوا إليه.

عندما تكون الثقافة التنظيمية الرشيدة داخل المنظمة مشتركة القيم الأساسية فيها للعمل ومقبولة من قبل جميع الفاعلين للمنظمة فإنه يتضح ذلك من خلال درجة التمسك والالتزام بها، وهي الصفة التي تتميز بها المنظمات المستقرة على عكس المنظمات الناشئة والتي تكون غير قادرة على توفير مزايا تنافسية لعاملها، كما تلعب إستراتيجيتها دوراً بارزاً في تحديد سلوكيات وأفعال الموظفين حيث قام كل من **ميشال كروزي** وزميله **إرهارد فريد بارغ** في دراستهما والذان توصلا إلى نموذج **التحليل الاستراتيجي** الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في :

أ- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه و طموحاته الخاصة، و التي يمكن أن تكون معارضة الأهداف المنظمة.

ب- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات لممارسة نوع من الاختيار.

ج- إستراتيجية الفاعل تنبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محددة.

ومن هذا المنظور، يمكننا أن نشير إلى دراسة **هوفستيد** الذي صنف القيم الثقافية وصنّفها في أربعة أبعاد ومتغيرات قطبية، لخصها على النحو التالي:

1- الفردية ضد الجماعة، حيث الإخلاص للجماعة ومصالحتها هو عكس المجتمعات الفردية، حيث يهتم الفرد بمصالحه الشخصية.

2- البعد الهرمي القوي مقابل البعد الهرمي المنخفض **هوفستيد** يحدد البعد الهرمي أو الهرمي بأنه البعد الذي يكون فيه الشخص ذو السلطة الأقل أكثر تقبلاً لعدم المساواة كشيء طبيعي.

3- يلجأ الموظفون في الحالات الغامضة وغير المتوقعة، استخدام سلوكيات صارمة للحد من عدم و حدة اليقين.

4- الأنوثة مقابل الذكورة، فهذه الثنائية لا تشير إلى تقسيم العمل وفق الجنس فحسب بل تسمح لنا بقياس الأهمية التي يوليها كل فرد لمصالحه الشخصية فيما يتعلق بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فالثقافات المذكرة العمل المؤسس هو ذلك العمل الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة أما في الثقافات الأنثى فترمي سياسات تأسيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال.⁽¹⁾

وتتأثر الثقافة التنظيمية بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، الجهوية، المحلية ... الخ) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمنظمة و هو حامل معه التنشئة الاجتماعية ولهذا نجد المنظمات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها وعليه فان هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، حتى أن مختلف علوم الإنسان تؤكد بأن غرس نظام صناعي يبقيه جسما أجنبيا بدون روح و لا جذور وسط المجتمع، و كذلك على مستوى الولاء و الشعور للأفراد، و هذا ما تفسره تطور وازدهار دولا كثيرة لا تملك الثروات، ومنعدمة مثل اليابان و دول شرق آسيا ارتقت إلى مصاف الدول الكبرى، والذي يعود في الأساس أن تطور المجتمع من خلال الاهتمام بالرأسمال البشري يؤدي إلى التطور والنمو الاقتصادي، وبالإضافة إلى تصورات الفرد للمنظمة التي يعمل فيها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها على النحو المفهوم داخل المنظمة وغالبا ما يحمل بصمة عاطفية، فإما يتحقق إشباع حاجاته و إما تصبح مصدر للصراعات الداخلية.

1.3. البعد التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية :

لقد كانت الثقافة التنظيمية موضوع العديد من المعالجات النظرية والتطبيقية منذ أن أدخلها بيتيجرو (Pettigrew) في نظريات التنظيم في عام 1979، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية أحد أهم مواضيع علم التنظيم، حيث ارتبط هذا المفهوم بمبادرات التغيير الناجحة، وبرضا الموظفين وولائهم، والأداء العام للمنظمة. وقد سعى كل من

(1) - عبد الله علي: أثر الأداء على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999، ص 223.

الباحثين والممارسين إلى تحديد وتفسير هذا المفهوم الهام، ولكن للأسف ظل مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً بعيد المنال. وفي حين أن هناك توافقاً واسعاً في الآراء بشأن وجود هذه الظاهرة وأهميتها، فإن تعريفها وتعريفها وأبعادها وتمييزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة مثل المناخ التنظيمي أصبحت موضع نقاش كبير⁽¹⁾.

قبل عرض السياق التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية، من الضروري أولاً فهم الأسباب التي أثارت الاهتمام بهذه الظاهرة، على النحو التالي:

1.1.3. أكاديمياً:

يعد فشل المدارس والمداخل الإدارية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي العقلاني والعلاقات البيئية من خلال تقديم تفسير متكامل لماذا تختلف بعض المنظمات عن غيرها من حيث الأداء على الرغم من أنها متشابهة في الهياكل والعلاقات والقواعد هو أحد أهم الأسباب التي تجعل الكتاب والمفكرين يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية، لأن هؤلاء الكتاب أدركوا أن الجوانب العقلية لم تعد تتحكم في السلوك التنظيمي وحده، لذلك وجدوا أنفسهم في حاجة ماسة لمفهوم الثقافة لشرح تنوع أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في المجموعة والسلوك التنظيمي بشكل عام⁽²⁾.

2.1.3. تطبيقياً:

وقد نجح مدخل الثقافة التنظيمية عندما ظهرت لأول مرة، في تفسير فشل و نقص أداء الشركات الأمريكية على أساس أداء نظيراتها في الشركات الأخرى مثل اليابان ودول جنوب شرق آسيا، وقد أكدت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هي التغيير الرئيسي البارز الذي ساهم في نجاحها وتفوقها⁽³⁾.

(1) - Metzler, Vicki L, **Organizational culture: Finding the right fit**. Temple University, 2005.p02.

(2) - Awal, Deepa, et al. "Issues in Organizational Culture Change: A Case Study1." Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict 10.1 (2006),pp 79-97.

(3) - Ibid.

3.1.3. اقتصادياً:

يعود الأساس المنطقي للاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على المستوى الاقتصادي إلى سببين، أولهما ظهور الشركات متعددة الجنسيات وهيمنة الرأسمالية على الاقتصاد العالمي والاعتماد على العمالة الرخيصة في بلدان العالم الثالث، وبدأت دراسة هذه الشركات بطريقة لم يسبق لها مثيل. في حين أن المنظمات التي تقوم بأعمال تجارية في بلدان أخرى قد اهتمت بفهم كيفية تحسين مهارات الاتصالات عبر الثقافات، وكيف يمكن فهم ثقافات العمل بشكل أفضل في هذه البلدان، والسبب الثاني يرجع إلى زيادة التكامل بين المنظمات، مما خلق الرغبة في معرفة كيفية خلق توافق ثقافي بين هذه المنظمات، خاصة بعد فشل بعض عمليات الاندماج بسبب عدم توافق قيم ومعتقدات الموظفين⁽¹⁾.

أما فيما يخص الجانب والأصل التاريخي للمفهوم فإنه يستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاورثون التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه بين عامي 1924-1933 التي كونت ما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في المنظمات، التي لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل⁽²⁾. ولعل أول من استعمل المفهوم جاك إيلوت (JACQUES Elliot) سنة 1951 حتى وإن أكد كيش دنيس (CUCHE Denys) أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات. وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين Managers إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي عبد الله بندي و مزوار لخضر⁽³⁾. إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم

(1) - Eide .S. **Exploring Organizational Culture**. Journal of Psychology, vol 15, No 1, 2002, p 09.

(2) -Wright, S. **Anthropology of Organizations**. New York : Taylor and Francis Group,2005, p 64.

(3) - بشير محمد: **الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية** - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص7.

الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 مع (Pettigrew) في مقالة بعنوان (Studding On Organizational Cultures) الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستخدم على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثربولوجي.

ولم يتوقع (Pettigrew) ولا مدرسة العلاقات الإنسانية أن يحدث هذا الانفجار المعرفي في الاهتمام بحقل الثقافة التنظيمية الذي بدأ في أوائل الثمانينات واستمر حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي. ويمكن القول إن تلك الكتابات التي بدأت تظهر في أوائل الثمانينات بشكل منظم حول موضوع الثقافة التنظيمية تعد من أهم الكتابات حول الموضوع، كما أنها تعد الأساس الذي تم من خلاله بناء هيكل وملاح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية وسنذكر هنا، بشكل موجز بدايات أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية :

أ- بيتر و ووترمان Peter and Waterman :

يمثل كتابهما الصادر عام 1982 أهم محاولات نقل خطاب الثقافة التنظيمية من السياق النظري الى التطبيق العملي، كما أن كتابهما (البحث عن التميز) Of (Excellent In Search) كان من بين الأكثر كت في الإدارة تأثيرا وأكثرها شعبية، كما أثار الانتباه نحو كتب الإدارة والتنظيم، وقد قام المؤلفان بدراسة أكثر من 43 شركة أداء في الولايات المتحدة مثل جنرال إلكتريك و بروكتل وغيرها، (GE, Proctel & 3M) ومقارنتها بأداء المنظمات اليابانية. وتمثلت أطروحة الكتاب في أن سيطرة الثقافة وتماسكها أنها سمة ضرورية للشركات المتميزة، وجرى التأكيد على أهمية القيادة التحولية، تلك القيادة التي تبني حاجة الإنسان للقيم والمعاني، وتبدع الحياة التنظيمية⁽¹⁾.

(1) - Parker, Martin. **Organizational culture and identity: Unity and division at work**. Sage, 2000.pp 17-22.

ب- ديل و كينيدي Deal and Kennedy :

ويعتبر كتابهم "ثقافة الشركات" (Corporate culture) في عام 1982 واحد من أهم الكتابات حول موضوع الثقافة التنظيمية. وقد ميز الكتاب - الذي استند إلى دراسة استقصائية شملت 80 شركة - بوضوح بين الثقافات القوية والضعيفة، في محاولة لربط أداء الشركات التي شملها الاستطلاع بثقافتها. وشرحا صاحب الكتاب مقصدهما منذ البداية. في قولهما : " نأمل أن نزرع في قرائنا قانونا جديدا لقطاع الأعمال أن القوة تكمن في الثقافة". ويستند الكتاب على فكرة أن الناس هم أكبر مورد للشركة ، وأسلوب إدارتهم لا يكون من خلال التقارير، ولكن بالعلاقات والقرائن الخفية التي لا تزال قائمة في الثقافة، فالثقافة القوية هي أداة قوية وفعالة لتوجيه السلوك⁽¹⁾.

ج- إدجارد شايين Edgarde Schien :

يعد إدجارد شايين من أبرز الباحثين في حقل دراسات الثقافة التنظيمية على مستوى العالم وقد أسهم سكين في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " عام 1985 بإيضاح المستويات الثلاثة الأساسية التي تتجلى فيها الثقافة وهي⁽²⁾:

- المستوى المادي: وهي الهياكل والبنى والعمليات التنظيمية.
- مستوى القيم: وتتضمن الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات.
- مستوى الافتراضات الأساسية: وهي أعمق ما يكون في الثقافة وتكمن في المعتقدات المسلم بها دون وعي والتصورات والأفكار والمشاعر.

كما يؤكد شايين Schien على أن القادة هم من يبدع وينمي الثقافة التنظيمية كما يرى أن خلق وإدارة - بل وأحيانا تقويض- ثقافة المنظمة من أهم الوظائف الحاسمة للقيادة. وقد وجد مفهوم الثقافة التنظيمية قبولا عاما من قبل الباحثين والمجالات المتخصصة وبخاصة في أمريكا وبريطانيا واليابان، وقد صدرت مؤخرا دورية متخصصة بعنوان مجلة الاتصالات والثقافة التنظيمية والصراع

(1) - Ibid.

(2) - Schein, E, H. **Organizational culture and leadership** 4th. San Francisco: Jossey Bass.2004.

Journal of Organizational Culture Communication and Conflict

وكذلك دورية مجلة القضايا النفسية في المنظمات،

Journal of Psychological Issues in Organizational Culture

كما أفردت العديد من الدوريات أعدادا خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية ثقافة المنظمة من خلال المفهوم ومن حيث أثرها على المفاهيم التنظيمية الأخرى وعلاقتها بها.

ونرى أنه وبالرغم من الانفجار المعرفي الهائل والمتواصل منذ ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الدراسات الأجنبية، فإن الدراسات والأبحاث في هذا المجال في عالمنا العربي لا زالت شحيحة، أو بمعنى أكثر تحديدا غير عميقة ولا تفسر لماذا؟ وكيف؟ بشكل متكامل، ولا يزال بها العديد من الفجوات العلمية والعملية التي تحتاج للبحث والدراسة، كما أن موضوع الثقافة التنظيمية ديناميكي ومتجدد ويصعب تعميم نتائجه التي تم التوصل إليها في بيئة ما على المنظمات التي تعمل في بيئة مغايرة، كما تجدر الإشارة إلى أن دراسات الثقافة التنظيمية مستخلصة من نظرية التفسير في الأنثروبولوجي التي تشير بأننا يجب أن ندرس كل منظمة وفق ظروفها ومقتضياتها وأن نحذر التعميم من وضع إلى آخر⁽¹⁾.

4. نظريات الثقافة التنظيمية:**1.4.1. نظرية المؤسس والرمز : لصاحبها بتيقرو (Pettigrew) 1979** وتقوم

هذه النظرية على أساس أن المؤسس الأول هو الذي يشكل ثقافة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها وهي قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وبالتالي يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، وهذا ما نلمسه في كبريات الشركات العالمية، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق:

🚩 **القيادة الرمزية :** بمعنى أن لهؤلاء القادة قيما ثقافية وأخلاقية وتنظيمية ويؤثرون على تحويل قيم وثقافة العاملين.

(1) - Ashkanasy, Neal M., L. E. Broadfoot, and Sarah Falkus. "Questionnaire measures of organizational culture." 2000, pp 131-145.

🚩 **قيادة التغيير:** وذلك من خلال قيادة التغيير وتبديل الثقافة السائدة في تلك الثقافة السائدة في تلك المنظمة وجعلها تبدو منظمة جديدة، حيث يلجأ القادة إلى تغيير كل من أنظمة القوة، والرقابة، والهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وتسيير التكيف والإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات.

2.4. نظرية المستويات : لصاحبها فلشمان 1983 (Fleishman) اعتبرت

هذه النظرية أن مفهوم الثقافة يعتمد في أصوله على ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: المجتمع الذي يتضح من خلال الدين والمعتقدات والأعراف والتقاليد واللغة والطقوس والشعائر والقيم وطبيعة التفكير وأنماط الحياة.

المستوى الثاني: ينتقل بعد ذلك إلى المستوى الآخر الذي يسميه بمستوى الجماعة.

المستوى الثالث: حيث يتم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة التي تكون ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته.

وتتجسد هذه المستويات من خلال ما يحمله الفرد القائد وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة وعليه يمكن تصور هذه النظرية بأثرها في ثقافة منظمة معينة ومن ثم تخصص هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما⁽¹⁾.

3.4. نظرية المسارات: شاين 1983 (Schein) ركزت هذه النظرية على

مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، وتتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريته وديمومتها، وهذه المسارات هي:

(1) - عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007، ص43.

- مسار السلطة الاستقلالية: بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة، كلما كان هذا الشخص القائد متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة .
- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام.
- مسار الابتكار: وهو يتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها.
- مسار البقاء والنمو: وذلك من خلال المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة⁽¹⁾.

4.4. نظرية المجالات: لـ جونز 1987 Jones عالجت هذه النظرية الثقافة

- التنظيمية من خلال التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية التي تتمثل في:
- أ. **البعد الداخلي:** إذ أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر بمراحل تتمثل في الاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار، و يتجسد ذلك في اتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير القدرات المهنية والإنجازية.
- ب. **البعد الخارجي:** يقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل مجموعات ضغط على نشو الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تبني أهداف جديدة أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.
- ج. **البعد التنظيمي:** وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

(1) - عبد الله بن عطية الزهراني، المرجع نفسه، ص44.

د. **البعد الإداري:** يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل⁽¹⁾.

هـ. **البعد الإنساني:** يعني تأثير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات بين المدير والموظفين، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني⁽²⁾.

5.4. النظرية الثقافية: تركز في أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم، فسلوك الفرد يتحدد من واقع معتقداته وتوقعاته، وإن أي محاولة لدراسة وفهم أي منظمة لابد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها⁽³⁾ وبهذا المعنى فإن ثقافة المنظمة هي تابع للمعتقدات والقيم التي يحملها الأفراد العاملين بها، والتي تؤثر على سلوكياتهم وعلى توقعاتهم لما ينبغي فعله، وبهذا فإن فهم ثقافة المنظمة يمر حتما عبر فهم نظام القيم.

6.4. نظرية الاندماج : لكل من **باكي** و **أرجيرس** تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة، ويأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها.

والتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفرادها، وهذا ما يسمى بالاندماج، وحددا **باكي** و **أرجيرس** درجات الاندماج في أربع درجات هي: صفر، تعني لا يوجد أي اندماج، اندماج ضعيف، اندماج معقول، اندماج ممتاز. ويتم الاندماج من خلال مزج سلوك المنظمة مع سلوك الشخص وفقا لما يلي :

-
- (1) - شوقي محمد شوقي : السلوك التنظيمي والوظيفي، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر ، 2003، ص79.
 - (2) - حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة ، 2005، ص63.
 - (3) - وليام ج .أوشي: النموذج الياباني في الإدارة (نظرية Z)، ترجمة حسن محمد ياسين، مراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص81.

- اندماج الواجبات الرسمية مع الواجبات غير الرسمية (النشاط).
- اندماج الوظيفة الرسمية مع السلوك غير الرسمي (الدور).
- اندماج المركز الرسمي مع المركز غير الرسمي (المكانة).

ووضعا معايير خاصة لقياس درجة اندماج الفرد في المنظمة، ومعايير أخرى لقياس درجة اندماج المنظمة في الفرد، فكلما كانت درجة الاندماج عالية كان التنظيم ناجحا⁽¹⁾.

7.4. نظرية التفاعل التنظيمي:

صاحب هذه النظرية لفانسفيتش Ivancevich وتختلف هذه النظرية عن نظرية المجالات في أن الثقافة تنشأ نتيجة التفاعل فقط بين العوامل الداخلية للمنظمة أي تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات والقوانين، الهيكل التنظيمي، العمليات والاتصالات)، حيث تنتقل عناصر وسمات الثقافة التنظيمية التي تم تشكيلها من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وعليه فإن الإدارة العليا هي المنشئ لثقافة التنظيم⁽²⁾، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وأسلوب التفكير، والطابع القومي، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يودون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتنعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

5. أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبح للثقافة التنظيمية مزيدا من الأولوية والاهتمام في كثير من المنظمات، إذ يؤكد على ذلك كل من كريتنر و كينكي (Kretiner & Kinick) 2010 وذلك

(1) - حسن رعد الصرن : نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)،

دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص84.

(2) - سامية حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص241.

بقولهما إن الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدو ويعتبرون الثقافة أصلاً هامة، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة ومستقرة تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء أي الزبائن والعاملين فالثقافة ليست هي المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، ومن جهة أخرى يشير الكاتبان إلى إن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي⁽¹⁾:

1. إعطاء الأفراد العاملين هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم بمنحهم الشعور بالتوحد.
 2. تيسير وتسجيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 3. تشكيل السلوك الذي يساعد الأعضاء على فهم ما يحيط بهم : فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
 4. تعزيز الاستقرار للنظام الاجتماعي: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.
- يرى بيلز (Byles) أن ثقافة المنظمة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكات والأفعال الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص. وعلى أنها تؤثر في تفسير العاملين للأحداث التنظيمية وفي سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد مهما ومرغوباً مثل (الالتزام، والولاء، والأمانة، ...) أو غير مرغوب⁽²⁾.

(1) - Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. **Organizational Behavior**, (7th edition), USA: McGraw-Hill Irwin, 2010, p 467.

(2) - السواط، طلق وسندي، طلعت والشريف، طلال : الإدارة العامة - المفاهيم، الوظائف، الأنشطة - ، ط2،

دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 214.

كما تتأثر الحالة المعنوية للفرد بثقافة المنظمة التي يعمل فيها، فترتفع إذا كان هناك توافق وتطابق بين حاجاته وثقافة منظمته. وقد يكون العكس، ويذكر الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي ويعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، ومن ثم تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل فيه.

وفي مجال تطوير أداء المنظمات والسلوك التنظيمي ودافعية العمل أولت الدراسات الحديثة في التسعينيات اهتماما كبيرا بموضوع ثقافة المنظمة، لما تبين من أنها أحد المتغيرات الأساس والمهمة المؤثرة في استمرار نجاح كثير من المنظمات وفي تميزها وزيادة كفاءتها، وأيضا في سلوك العاملين ودافعتهم على الأداء، وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويبين بيتر دروكر **P.Druker 2009** أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الأوجه التالية⁽¹⁾:

🚩 هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.

🚩 وهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

🚩 وهي تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.

وتعد عنصرا وعاملا جذريا يؤثر في قابلية المنظمة للتغير ومواكبة التطورات، وتسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق.

وقد أكد كل من مارتل ومارتن **Martel and Martin** أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها الأفراد إيمانة عميقة يكون لها تأثير

(1) - Druker, P. : **creating climate**, London Sydney UNWIN Paperbacks, 2006, p 178.

إيجابي في المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية. ومن جانب آخر يعد أجبونا وهاريس Harres & gbonna 2002 أن استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما من الأمور الحديثة والمهمة والتي استخدمها المحللون الشرح تنوع أنماط السلوك التنظيمي ودرجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمات⁽¹⁾.

وكما تعمل الثقافة التنظيمية المتميزة على ربط أعضاء المنظمة ببعضهم من خلال قيم مشتركة وأهداف اجتماعية، وتوجههم نحو تطوير الأداء بالمنظمة كما تلعب دورا بارزا في تحقيق الجودة، إذ تعني تلك الثقافة مشاركة كل من الإدارة العليا والعاملين في تدعيم مفهوم الجودة و تحسين الأداء، وقد أكد كثير من علماء الجودة على أن ثقافة المجتمع الياباني والمنظمات اليابانية كان لها أثر في تحقيق التفوق والريادة التي تشتهر بها تلك المنظمات.

ويؤكد ديسلر Dessler 1999 أن المؤسسات الناجحة هي التي تحقق ثقافتها التنظيمية مصلحة كل من القائد والعميل أيضا والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على التطوير والتجديد والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على العاملين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها متطورة بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قيم العاملين وتجعلهم يتبنون الثقافة رغبة منهم وليس إجبارا والزاما⁽²⁾.

ويؤكد كل ديفيد و أندريج David & Andrzej 1997 أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الوظائف التي تؤديها ومنها⁽³⁾:
 توفير الشعور بوحدة الهوية لجميع العاملين.

(1) - العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص312.

(2) - dessler, Gary. **Organization theory: Integrating structure and behavior.** Prentice hall, 1999.p53

(3) - ملحم أحمد، مرجع سابق، ص 15.

- ✚ زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.
- ✚ توفير أفضل ما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.
- ✚ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- ✚ توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

- ✚ تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموظفين فتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات.
- ✚ تعد الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه موظفي المنظمة الواحدة.
- ✚ تحدد الثقافة التنظيمية السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم.
- ✚ تسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

6. مكونات الثقافة التنظيمية :

لقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الأجناس البشرية (الأنثربولوجيا) وكذلك علماء الإدارة وعلماء السياسة بمكونات الثقافة التنظيمية ورموزها منذ وقت مبكر لشعورهم بأهميتها، ومدى تأثيرها في منظمات العمل وخصوصا في العصر الحاضر، وتتمثل مكونات الثقافة التنظيمية ورموزها في كل من الأساطير، والقصص والحكايات والطقوس والاحتفالات، والنكت والطرائف، والألعاب الشعبية، والبطولات والأبطال، والرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، والعادات والقيم والعرف.

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المكونات التي ذكرها العديلي⁽¹⁾:

1.6. الأساطير: هي الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقيا، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، مثل: حكايات ألف ليلة وليلة، والأساطير الشعبية الأخرى التي تحكي البطولات والمغامرات. وأن للأساطير وجهين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء، للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيال ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، إلا أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

2.6. القصص والروايات الشعبية⁽²⁾: ويتمثل ذلك في تقديم مواقف طريفة ومرحة ذات عبر ودروس للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل، وأن وجودها في منظمات العمل ضروري وجوهري لحفظ العلاقات الودية، وجعل العمل ممتعة ومشوقة وغير ممل. وتستخدم القصص والحكايات غالبا في منظمات العمل لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين أو العاملين كيفية تطور جهاز إداري أو مؤسسة معينة، والصعوبات التي رافقت تطور ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به في أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، وهي روايات كذلك لأحداث في الماضي، يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل في المنظمة، كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة؛ بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة المحافظة والمحافظة عليها. فقد يقوم

(1) - ناصر العديلي ، مرجع سابق، ص 285.

(2) - Quinn. C , **Diagnosing and changing Organization Culture**, Pearson Eolution, inck Saddle River, New Jersy.2000,p439.

أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات عن مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة

3.6. الطقوس واحتفالات المناسبات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة⁽¹⁾" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها⁽²⁾ :

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي، و يتمثل ذلك في الاحتفال بالأعياد في المنظمات بعد عودة العاملين إلى العمل واستقبالهم بعضهم البعض في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، في الجامعات أو في تعارف العاملين الجدد مع العاملين القدماء، وتتمثل كذلك هذه الاحتفالات في حفلات التخرج والنشاطات الجامعية الاجتماعية.

(1) – Pascal laurant & Français Bouard , **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, editions d'organisations. Paris ,1991, p 247.

(2) – كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 320.

4.6. المجاز والطرائف والنكت والألعاب: تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة وتخفيف النزاعات وبعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، وهذه يمكن أن تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي بهدف لتعديل بعض أنواع السلوك والممارسات الإدارية لدى بعض العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

5.6. البطولات والأبطال والرموز: هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة⁽²⁾، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق⁽³⁾، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، والشعارات تنقل معاني كاملة في حملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء، ومن الأمثلة على تلك الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول " الجودة هي وظيفتنا الأولى "⁽⁴⁾، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد و توجه الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما أي نقاش طالما انه يرتدي الزي الرسمي⁽⁵⁾.

-
- (1) - مفتاح، أحمد أحواس: **الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون**، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك كلية التربية، غير منشورة، الأردن، 2013، ص 21.
- (2) - Gagliardi, Pasquale, et al. "Exploring the aesthetic side of organizational life." **Studying organization: Theory & method**, 1999, pp 169-184.
- (3) - جرال، جرينبرج . بارون، روبرت، مرجع سابق، ص 639.
- (4) - محمد، قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 373.
- (5) - Rafaeli, Anat, and Monica Worline. "Symbols in organizational culture." **Handbook of organizational culture and climate** 2000, pp 71-84.

كما تكتسب الرموز أهميتها بما توجده من شعور خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من حيث النمط الخاص في المباني والأثاث وبالزينة المميز الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى، وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة ويتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءاً من شخصية المنظمة.

6.6. العادات والتقاليد والعرف: تمثل هذه قيم المجتمع الذي يعيش فيه العامل أو الموظف وهذه تعتبر من أهم مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية العامل وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وذلك حسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها هذا العامل أو الموظف⁽¹⁾.

يؤكد أوتشي (1985) بأن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة التنظيمية للمنظمة، والأكثر من ذلك أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والأداء والسلوك . فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال القادمة من العاملين .

وهناك من يذكر بأن للثقافة التنظيمية عدة عناصر تتكون منها ومن أهمها⁽²⁾:

أ. **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ... الخ.

فالقيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل ض من الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

(1) - مفتاح، أحمد أحواس، المرجع نفسه، ص 22.

(2) - المدهون، موسي توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 397.

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعية العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجازه والمهام التنظيمية كذلك، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن مبادئ يتقيد ويلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وتكون هذه العرف غير مكتوبة وواجية اللاتبات.

ج. **التوقعات التنظيمية:** ويتمثل ذلك بالتعاقد النفسي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

7. خصائص الثقافة التنظيمية:

بالنظر لخصائص الثقافة التنظيمية " يظهر أن هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية⁽¹⁾ " ويرى بعض الباحثين أن هناك سبعة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

أ- الإبداع والمخاطرة: أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع و المخاطرة.
ب- الانتباه للتفاصيل: أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة والانتباه للتفاصيل.

ج- التوجه نحو النتائج: أي ما مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظمة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات.

(1) - حمد بن فرحان السلوى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 20-21.

- د - التوجه نحو الأفراد: أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية .
- هـ - التوجه نحو الفريق: وهنا نشير إلى تمركز الاهتمام على جماعة العمل بمختلف أنواعها.
- و - العدوانية: وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
- ز - الثبات: مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة.
- وهناك من الباحثين من يرى أن الخصائص التنظيمية هي عبارة عن مزيج من خصائص الثقافة العامة وخصائص المنظمات الإدارية ويتجسد هذا المزيج من الخصائص فيما يلي⁽¹⁾:
- أ - الإنسانية: تتميز الثقافة التنظيمية بطابعها الإنساني كونها نتاج حضاري في تفاعلهم مع المحيط، بحيث تتشكل من قيم، معتقدات وحقائق يأتي بها الأفراد من المحيط الخارجي أو تتكون لديهم نتيجة
- ب - الاكتساب والتعلم : إن الثقافة التنظيمية لا يولد بهما الأفراد وهي ليست غريزة فطرية فعندما يتقدم الأفراد إلى المنظمة يحملون معهم ثقافة معينة تختلف عن ثقافة التنظيم، لذا عليهم تعلم واكتساب ثقافة التنظيم وذلك للتأقلم في محيط العمل.
- ج - الاستمرارية: تتميز الثقافة التنظيمية بالاستمرارية وذلك عن طريق تناقلها عبر الأجيال ،عبر مروراً لزمان تصبح تلك الثقافة عبارة عن إرث جماعي، ومن العوامل التي تساعد على استمرارية الثقافة التنظيمية قدرها على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق نوع من التوازن، الأمر الذي يدعم استمراراً لعادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية.
- د - التراكمية: " يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عقود طويلة من الزمن وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة⁽²⁾ ، وتختلف طرق تراكم العناصر المكونة للثقافة

(1) - مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2004،ص ص 76-77.

(2) - حمد بن فرحان السلوي، مرجع سابق، ص56.

التنظيمية حسب خواص كل منها، فتراكم القيم يختلف عن التراكم المادي (التقني) وبمعنى آخر فإن الخاصية التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر بشكل جلي في العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية.

هـ - **الانتقالية:** هذه الخاصية ناتجة عن الخاصية السابقة (التراكمية) ذلك أن تراكم الخبرات الإنسانية يؤدي إلى تزايد السمات الثقافية ومكوناتها بصورة مكلفة ومتنوعة لذا تعجز الأجيال الجديدة عن الاحتفاظ بكل تلك المكونات الثقافية لذا تلجأ إلى الغربة والانتقاء للمكونات الثقافية واختيار العناصر التي تحقق إشباع الحاجات الضرورية للأفراد وتمكنهم من التكيف مع البيئة الاجتماعية والتنظيمية .

و - **القابلية للانتشار :** بحيث يتم انتشار الثقافة بطريقة انتقالية داخل التنظيم وذلك عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، وتتوقف سرعة انتشار العناصر الثقافية على مدى إشباعها لحاجات الأفراد وتحقيق فائدهم بالإضافة إلى قدرتها على حل بعض المشاكل التنظيمية، والعناصر المادية للثقافة التنظيمية تنتشر بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، ولا يقتصر انتشار العناصر الثقافية بين الأفراد داخل التنظيم الواحد بل تنتشر بين المنظمات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة الواحدة، ويتم انتقال وانتشار الهياكل التنظيمية والقوانين الداخلية والأنماط القيادية بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والعادات والسلوكات وغيرها من أنماط السلوكات.

ز - **التغيير:** تدمير الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير وهو أحد أنواع التغيير التنظيمي والتغيير في الثقافة التنظيمية يكون استجابة للتغيير الذي يحدث في المحيط الخارجي مختلف مكوناته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية... الخ، أو بسبب تعرض المنظمة إلى أزمة حادة تهدد كيانها، هذه الأزمة تجعلها تعيد النظر في الثقافة السائدة وتحاول بناء ثقافة جديدة تمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف الجديدة، وفي هاته النقطة بالذات يمكن الإشارة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير التنظيمي خاصة الجوانب المعنوية منها مثل القيم، الاتجاهات والسلوكات مما يولد مقاومة التغيير، وهذا ينجر عنه تغيير ثقافي سريع في العناصر المادية وبطيء في

العناصر المعنوية وهذا يسبب ظاهرة التخلف الثقافي التي تعاني منها دول العالم الثالث.

ح - التكاملية: تجميل العناصر الثقافية إلى الاتجاه والتكامل فيما بينها لتشكيل نسق ثقافي متكامل ومتوازن له القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع.

8. مصادر الثقافة التنظيمية:

إذا اعتمدنا البيئة الخارجية للمنظمة بأنها البعد الخارجي لنسق اجتماعي تشكله المنظمة من خلال عقلانياتها للوفاء بتحقيق مجموعة من الالتزامات تكون بمثابة أهداف استراتيجية يعمل كل من ينتمي إلى هذه المنظمة من أجل تحقيقها، وهذا النسق الاجتماعي وإن كان يمتلك القدرة على تغيير وإعادة تشكيل مضمونه ومحتواه بنفسه على خلاف الأنساق الفرعية الأخرى، إلا أنه غير قادر على أن "ينشئ" المبادئ والقيم والمعايير والرموز... المعتمدة في تأطير العلاقات الاجتماعية لزيادة الفعالية المطلوبة من التفاعل الاجتماعي، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأفراد وتوحيد جهودهم وإمكاناتهم للعمل من أجل هدف واحد، بل أن المنظمة ومن خلال هذا النسق الاجتماعي تقوم فقط بعمليات استثمار في هذه المبادئ والقيم لتكييفها مع الأهداف العامة والاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أنها تسعى إلى خلق ثقافة خاصة بها من خلال عملية معقدة للدمج بين مكونات الثقافة الاجتماعية التي يحملها الأفراد معهم من البيئة الخارجية للمنظمة أي البيئة الاجتماعية المحيطة من جهة، وبين الإجراءات الفنية (التقنية) المنطوية في مخططها الاستراتيجي من جهة ثانية.

1.8. محددات نسق الفعل الاجتماعي في المنظمة :

تضم المنظمة بصفقتها نسق اجتماعي تنظيمي مجموعة من الافراد أو المجموعات البشرية، لهم خصائص سوسيولوجية وثقافية مصنفين في مجموعات مهنية ومستويات هرمية، هذا يعني ان هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقة السلطة والقيادة من جهة تقسيم للمسؤوليات والمهام بواسطة قواعد تقنية أو قانونية محددة من جهة ثانية وهي:

أ- ان المنظمة منتجة لنسق اجتماعي لأنها شكلت وصهرت من منطلق عقلانياتها واهدافها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع الأهداف.

ب- ان هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة لا يمكن فهمه أو تحديده الا من خلال قدرته على تغيير أو إعادة تشكيل القواعد العامة والمعايير والقيم التي تحكم السلوكيات والأفعال لأعضاء التنظيم⁽¹⁾.

فدراسة المنظمة اذا بصفتها تفاعل وفعل اجتماعي منتج لقيم وضوابط جديدة في كل مرة لا يقتصر على القيام بإحصاء فئات اجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية والعمرية بل يتمثل في البحث والتشخيص للمعايير والقواعد التي تحكم مجال الممارسات التنظيمية والتي تجعل من هذه الممارسات واضحة ويمكن فهمها ومنه إعطاؤها معنى. كما المنظمة بصفتها فاعلا تتحرك في محيط وتواجه عوائق، وبدورها وانطلاقا من الاستقلالية النسبية ودرجة السلطة التي تتمتع بها في علاقتها بهذا المحيط وعوائقه تنتج قيم ومعايير تعتبر التزامات للأفراد المتواجدين بها، هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين وقواعد تنظيمية أو معايير توجه السلوكيات والأفعال.

بصفة عامة عندما نتكلم عن الفعل الجماعي داخل المنظمة فإننا نتكلم عن علاقات اجتماعية وعن تفاعلات تحكم هذه العلاقات اي على تضامن، تخالف، صراع ونتكلم كذلك عن مجال تنظيمي يقن

ويحدد هذه العلاقات والتفاعلات وفق منطق خاص ونتكلم من جهة أخرى عن قيم ومعايير توجه السلوكيات غير المقننة سواء كانت تنظيمية أو مهنية أو نابعة من استراتيجيات فردية فإنها اختيارية أي لا تتصف بالإلزامية مثل المجال التنظيمي المقنن وبهذا نستطيع أن نقول ان الفعل الجماعي الهادف داخل المنظمة يتحرك ضمن ثلاثة أطر أو مجالات تتداخل فيما بينها لتعطي لنا السلوك والممارسة، وهذه الأطر هي:

(1) - محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، عدد 03، 2004، ص ص 147-158.

أ - **المجال التنظيمي:** إن ما يطلق عليه المجال التنظيمي للمنظمة يشتمل على كل الوحدات في المنظمة والتي تغطي كافة نشاطات المنظمة، هذا الحقل بما يتضمنه من توزيع رسمي للسلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات يؤثر على الفعل الاجتماعي من خلال:

• طبيعة نشاط المنظمة.

• مستوى التعقيد بالنسبة للنشاط.

• حسب درجة استقرار البيئة الخارجية.

ب - **المجال أو الحقل المعياري⁽¹⁾:** فيما يتعلق بهذا المجال انه يتشكل من مجمل المعايير المهنية والتنظيمية التي توجه السلوكات والأفعال لكنها لا تتسم بصفة الإلزام، بل بطابع الواجب المهني والمهني أو مقتضيات أخلاق المهنة، كما ان هذا المجال قد يكون موضوع صراع بين الفاعلين في التنظيم.

ج - **المجال الاستراتيجي:** كما يرى عدد من علماء الاجتماع التنظيم وخاصة ميشال كروزي أن المجال التنظيمي مهما كان مشكلا تشكيلا دقيقا وجزئيا لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحكم في كل الأفعال وبالتالي فإن ذلك يفتح المجال للأفعال لتكون موجهة بعوامل أخرى فالفعل الاجتماعي دائما يكون له سبب لوجوده أو هدف يسعى الى تحقيقه، ومن هذا المنطلق يسعى الفعل الاجتماعي الى تحقيق استراتيجية داخل المؤسسة سواء كانت شخصية أو تخص المنظمة ككل، وللفاعلين المتواجدين في المنظمة لهم استراتيجيات فرعية منطلقة من الأهداف الشخصية لهؤلاء الفاعلين وهنا يكون تصادم بين الإستراتيجية الكلية وهذه الاستراتيجيات الشخصية.

فمن هذه المجالات الثلاث التي ذكرناها نستطيع ان نقول ان الفعل الاجتماعي داخل المنظمة هو محصلة تقاطع المجالات الثلاث⁽²⁾، والذي تعمل المنظمة الجامعية ضمنه لتنتج لنا: علاقات عمل خاصة وممارسات تنظيمية مرتبطة بالبعد السوسيو مهني

(1) - علي عبد الرازق جلبي وآخرون: دراسات في علم الاجتماع الطبي، ط 04، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 255.

(2) - نفس المرجع، ص 153.

للعملية الادارية للعاملين في فرق وجماعات العمل واستراتيجيات فاعلين خاصة بهم.

2.8. البيئة الداخلية للمنظمة وتكوينها للثقافة التنظيمية:

وفي هذا الصدد الداخلي منه نحن نتوافق مع الطرح الذي قدمه القريوتي " وبشكل أكثر تحديدا يعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل"⁽¹⁾، ولابد لنا من هذا الطرح في بحثنا "ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل"⁽²⁾، فالبيئة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة⁽³⁾. ويُقصد أيضاً بها أنها " مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يريد الالتحاق بها من حيث"⁽⁴⁾:

• أحوال المنظمة.

• ظروف العمل فيها.

• نظم الإشراف التي يتبعها المرؤوسين.

• نظم الثواب والعقاب المعمول بها.

وهذا ما يسمح بتكوين إدراك لدى الفرد لأحوال تلك المنظمة بعد الالتحاق بها. وهو ما يؤثر فيما بعد عن ممارساته باعتباره فاعلا في المنظمة.

يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية للعمال والصفات التنظيمية كما أنه أصبح يعبر عن خصائص المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في

(1) - محمد، قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص169.

(2) - خالد الزعبي، حسين العزب: قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص67.

(3) - لطفي راشد محمد: التغير التنظيمي منهج متطور وزيادة الكفاءة الإنتاجية، مجلة إدارة الأعمال العربية، مصر، د.ع، 1978، ص17.

(4) - إبراهيم محمد: تقييم مقياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد على ديوان عام وأحياء محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1996/1997، ص52.

نظرية المنظمة، ولا يمكن التحدث اليوم عن أي منظمة سواء من جانب الفاعلية أو الأداء أو التطوير دون الارتكاز على المناخ التنظيمي في ذلك. نسبياً فهو الجودة الثابتة للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها في سلوكهم. كما انه البيئة الداخلية مادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها⁽¹⁾ فهو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعاكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة⁽²⁾.

وينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، كما يطرح مسألة ارتباط فهم المؤسسة بدراسة البيئة التي تنتمي إليها، سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، فالأولى تُعبر عن المناخ التنظيمي السائد (العمليات والتفاعلات)، أما الثانية فتشير إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي توجد خارج إطار المؤسسة⁽³⁾.

ويعتبر برنارد شيبستر، مؤلف كتاب "وظائف المدير"، (1938) أول من نادى بأن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، يقوم على أساس شخصين أو أكثر من أجل

(1) - محمود سلمان العميان، (ط4) مرجع سابق، ص305.

(2) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3، دار الشروق، عمان، 2003، ص ص 148-149.

(3) - بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر القاهرة، 2007 ص ص 29.

* راجع كتاب السلوك التنظيمي في منظمات العمل لمحمود سليمان العميان: بدأ الحديث عن البيئة الداخلية حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية، فخشي أولياء الطلبة أن يلحق بالنظام التعليمي أي ضرر، فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية البيئة التعليمية في المدارس، ونشر هابين وكروفت كتابهم الشهير " المناخ التنظيمي في المدارس " عام 1963 هذا الكتاب الذي يعد أول من بدأ الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمات. ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال رانيسيس ليكرت، الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال من التنظيمات.

تحقيق هدف معيّن⁽¹⁾ وتقوم نظرية النظام التعاوني عنده؛ على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي:

➤ هدف مشترك.

➤ إمكانية الاتصال بين الأعضاء بتوفر السلطة كطريق للاتصال.

➤ الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

يجعل "برنارد" هكذا للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزاً حيوياً في نظريته ويرى أن التنظيم غير الرسمي له وظائف، منها: تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي. وتنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم. ويركز أصحاب هذا الاتجاه على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، وجعل البيئة الداخلية* أكثر إنسانية من خلال وجود مناخ تسوده العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية والجمع بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

ونظر رانيسيس ليكرت إلى البيئة التنظيمية بأنها مناخ أو بيئة أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام. وهذا المناخ يؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي⁽²⁾. كما أن البيئة التنظيمية تحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير، وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش بيئة مغلقة أو مشوشة، تكون أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى. ذلك أن البيئة المغلقة تكون عاملاً مهدداً، يتولد عنها رد سلباً فعل سلبى، يؤدي إلى حدوث صراع. وإذا استمرت من غير معالجة تصبح متغيراً مدمراً ينعكس على أداء المنظمة، ويعوقها عن تحقيق أهدافها. وعلى العكس من ذلك، فإن البيئة المفتوحة تولد رد فعل إيجابى، بناء يقوم على توجه إنتاجي مثمر وفعال نحو التعامل مع الصراع، الأمر

(1) - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، (ب ت). ص 34.

(2) - نفس المرجع، ص 42.

الذي يؤدي إلى تسهيل مهمة المنظمة من خلال أداء العاملين فيها لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة⁽¹⁾.

إن تنوع المصادر التي تستمد منها الثقافة التنظيمية مبادئها ومكوناتها الأساسية يفرض على المنظمات الحديثة إجراء تعديلات جوهرية على العمليات التنظيمية الأساسية المعتمدة في تنظيم العمل، حيث أن التنوع الثقافي الذي يصبح يميز المحيط الاجتماعي للمنظمة سيدفع بالمنتسبين إليها إلى تشكيل مجموعات صغيرة ومتضامنة، ومهما اختلفت الأسس التي تتشكل على أساسها هذه المجموعات الصغيرة (المهنة، الجنس، الدين، الانتماء الجغرافي...) فإنها ستدافع بشدة عن مصالحها وحقوقها التي قد تتعارض مع مصالح وحقوق الجماعات الأخرى، وفي ضوء التفاعل بين هذه الجماعات يسود الشك والريبة بين جميع الفاعلين مما قد يؤدي في النهاية إلى تفاقم ظاهرة الصراع التنظيمي والنزاعات المهددة في النهاية للاستقرار المهني أي الوظيفي.

1.2.8. قيم الرواد و المؤسسون:

تؤدي القيادة الإدارية دوراً محورياً في إرساء وتوطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة والمؤسسون شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة وقوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تحقيق تلك الرؤية، ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم، وتحقيق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة، ونظراً لأهمية القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة والتأثير عليها، فقد أكد " شاين " أن القيادة تلعب الدور الأول والأخير في

(1) - واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان - الأردن، 2006. صص 23-24.

تشكيل ثقافة المنظمة، فهي من يؤسس ويغير أحياناً ويقوض ثقافة التنظيم نفسها، فهي جزء لا يتجزأ منها⁽¹⁾.

إن الكثير من العادات والتقاليد التي لا تزال تمارس إلى غاية اليوم في بعض المنظمات الكبيرة والشهيرة قد تم اعتمادها في الماضي بفضل قوة تأثير شخصيات مؤسسيها وسلوكياتهم المميزة، وأكد كل من ريو و هولاند (Rue and Holland) أن العديد من المنظمات تأخذ ثقافتها من مؤسسها الأول، إذ تشكل افتراضاته للنجاح والإنجاز أساساً لثقافة المنظمة. ويكون ذلك بارزاً في ثقافة شركات معروفة - مثل شركة ماكdonald Macdonald شركة فورد ومؤسسها فورد - إذ لا تزال رؤية مؤسسها سائدة فيها إلى يومنا هذا⁽²⁾. وتم نقلها في شكل قيم وسلوكيات للعاملين الذين التحقوا بها فيما بعد، وقد ساعدهم على ذلك صغر حجم المنظمة في بداية الأمر.

هذا يعني أن القادة هم الذين يشكلون القاعدة الثقافية للمنظمة ويحددوا الوجهة التي تسير المنظمة نحوها، والمقصود بذلك أن المؤسسين هم من يفرضون القيم التي تقوم عليها المنظمة وهم من يحرص على تجسيدها في الواقع. ولذلك نجد بعض المنظمات تتباهى وتفتخر بثقافتها وتاريخها العريق الذي يمتد إلى فترات زمنية طويلة، وبقيت محافظة على نفس الفلسفة ونفس التوجه خدمة لزيائنها ما جعلها تكتسب مكانة في السوق والمحافظة على صورتها.

(1) - ناجي لتيتم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، إشراف إبراهيم توهامي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2012، ص ص 126-127.

(2) - سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم الأسس والتطبيقات - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص 169 .

2.2.8. ثقافة الوظيفة (المهنة):

يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوة لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد من المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. وهو ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسها⁽¹⁾.

3.2.8. الثقافات الفرعية :

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة بجماعات العمل التي يكونها العمال المهنيين، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها رونو سانسوليو بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير والعلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية، الإدراك، التراث المتقاسم والمشارك بين الأعضاء من التجارب الشخصية، وبالتالي هذا ما يشكل أنواع مختلفة من الثقافات الفرعية التي تختلف باختلافات فرق وجماعات العمل، إذ يكون لكل جماعة نفس المعايير والقواعد التي تسيرها تماشياً مع الخبرات المشتركة، فتكون ردود أفعال لما تعرض له من أحداث وعليه فإن الثقافة ليست بمجرد قيم فلكلورية، وإنما نتيجة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق الأداء ووضع مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمي فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة تصبح المرجعية المعتمدة من طرف

(1) - رضوان بواب: ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم

توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص ص 82-83.

المنظمة، والتي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبتعد عن البرمجة، وكأمثلة عن أنواع الثقافات الداخلية التي تشمل كل من الثقافة القوية والمتطورة والضعيفة اعتقد الكثير من الباحثين بأن الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف من الثقافة التنظيمية إذا كانت تتعارض معها.

ولكن الواقع أثبت أن الكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة من العاملين على مواجهة المشاكل اليومية فالتنوع الثقافي يمكنه أن يكون مصدر استراتيجي إذا تمت إدارته بشكل ملائم لأن القوة العاملة الممنوحة ثقافيا يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، مما يسمح بالاقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعا، ولكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الاختلافات الموجودة بين الأشخاص حتى يتم إدراكها وتقديرها بدل تدميرها.

هذه الثقافة التي غالبا ما تكون مصادرها متعددة ومختلفة، بل أن هذه المصادر قد تتعارض مع بعضها البعض مما قد يزيد من صعوبة التحديات التي قد تواجهها المنظمة فيما يتعلق بالانسجام والتناسق والتكامل بين مكونات ثقافتها التنظيمية العامة عندما تجد نفسها مضطرة للتعامل مع العديد من أنماط الثقافات الفرعية، والمقصود بالثقافة الفرعية بهذا الصدد هو " تلك الثقافة التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة وليس في المنظمة ككل ⁽¹⁾ "، حيث يمكننا التمييز بين أنماطا معينة من الثقافات الفرعية خاصة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة إذ نجد الإدارة العليا، الإطار السامون، إطار متوسطة، التقنيين وأعوان التحكم، العمال ... ولكل فئة من هذه الفئات السوسيو مهنية ثقافة تنظيمية خاصة بها ⁽²⁾، وبتدقيق النظر في هاته المستويات للهيكل التنظيمي الرسمي لأية منظمة ندرك أن هذه الأخيرة "عبارة عن

(1) - جى ارلد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 629.

(2) - Nuiga Med: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003. p53.

نسيج من الجماعات الفرعية تمتلك كل منها طريقة تصور خاصة بها، كما تتسج كل جماعة علاقات عمل خاصة بها وتصور مختلف للحياة، وطريقة خاصة لإدراك ما يحيط بها، مما يمكنها من تشكيل إرث مشترك من الخبرات والتجارب⁽¹⁾.

3.8. البيئة الخارجية للمنظمة :

هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفاعليتها⁽²⁾. وتُعرف بأنها " كل ما يقع خارج حدود التنظيم"، ويُفضل البعض الآخر تعريفها على أنها " كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها"⁽³⁾.

1.3.8. البيئة الخارجية العامة:

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، و سعر صرف العملة، ومعدل البطالة... الخ، والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع... الخ. والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية، ... الخ والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة⁽⁴⁾.

(1) - THEVENET M.: **Audit de la culture d'entreprise**, Les Editions d'organisation, Paris, France, 1986, p 33.

(2) - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سابق، ص 136.

(3) - محمد بومخلوف: **التنظيم الصناعي والبيئة**، ط 01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص ص 25-26.

(4) - خليل، حسن الشماع، خضير، كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، ط 03، دار الميسرة للنشر والتوزيع

2.3.8. البيئة الخارجية الخاصة:

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن (العملاء)، الموزعون، المنافسون، الموردون، الاتحادات المهنية والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة⁽¹⁾. ويُقصد بها أيضاً " تلك الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره⁽²⁾. وتتمثل الأطراف المؤثرة في البيئة الخارجية الخاصة في⁽³⁾:

أ. **الزبائن (العملاء):** يمثل الزبائن جزءاً من البيئة الخاصة للمنظمة لأنهم يمتلكون تأثيراً أساسياً ومباشراً على المنظمة، من خلال تحديد إمادات نجاح وفشل المنظمة، ذلك لأنهم هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تُنتجها المنظمة، وكونهم مصدراً لتعريف المنظمة بمادات كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال **التغذية العكسية**، وكذلك استخدام هذه التغذية لغرض تعريف المنظمة باحتياجاتهم ورغباتهم، واتجاهات تغييرها عبر الزمن كي تتمكن المنظمة من تلبيةها.

ب. **المجهزون :** وهم جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم مسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات. والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، لأن المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة، فالمنظمة تسعى دائماً لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية للمنظمة. ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة نجد: (• البنوك. • المستثمرين. • المجالات والجرائد •

والطباعة، الأردن، 2007. ص 191.

(1) - نفس المرجع ، ص 7.

(2) - محمد بومخلوف، مرجع سابق، ص 26.

(3) - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن. مرجع سابق، ص ص 143-146.

الباحثين والجامعات. • وكالات التشغيل. • موردي المواد الأولية. • مجهزي المواد الخام...الخ).

ج. المنافسون: يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تُنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة.

د. الحكومة: وتمثل عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها.

هـ. الشركاء: يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة.

و. الاتحادات والنقابات : تمثل عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرهما وتشغيلها في المنظمة، وتُعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها.

3.3.8. الثقافة المجتمعية (ثقافة المجتمع):

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجياتها المنظمة ورسالتها وأهداف ومعاييرها وممارستها، وفي هذا الصدد يرى وليام أوشي (Ouchi) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمنظمة⁽¹⁾، وتتأثر المنظمة بثقافة و ميزات المجتمع التي يتوارثها الأفراد ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، ص94.

التي يختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان و الأعلام والطقوس والرموز بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، فمثلا سجلت حلقات الجودة، الأناشيد الجماعية، تمارين الرياضة البدنية الجامباز أو رياضة التأمل اليوغا الصباحية نجاحا في الشركات اليابانية لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية، والثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تتسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات أخرى.

ورغم هذه الأهمية التي تؤديها ثقافة المجتمع في تشكيل ثقافة المنظمة، إلا أن بعض الباحثين يذهبون إلى أن المنظمة تستطيع أن تطور وتشكل ثقافة بعيدة عن ثقافة المجتمع، وان القادة بإمكانهم أن ينشئوا ثقافة تنظيمية تفوق الثقافة القومية من حيث قوة تأثيرها على سلوك العاملين⁽¹⁾ وتنتقل هذه الثقافة إلى الأجيال اللاحقة من العاملين عن طريق التقليد والتوارث والتعلم الثقافي.

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية يميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب، أو تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية⁽²⁾.

ونصطلح على الثقافات الفرعية التي نجدها داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ نفس الأعراف ... ، وفي كثير من الأحيان يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر، وقوة الوطن إلا أنها في الكثير من الأحيان تتسبب في مشاكل عرقية ودينية داخله في البلدان التي تلتقي فيها الديانات كالهند، لبنان ...، ويلتقي الأفراد من

(1) - ناجي ليتيم وآخرون، مرجع سابق، ص 126.

(2) - فاطمة دريدي : أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - ، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2019، ص 146.

مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط بها جميع الأفراد دون استثناء.

إن المنظمة لا يمكن لها أن تنمو بعيدا عن عالمها الخارجي وبعيدا عن عناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، فلا دوام لثقافة جامدة متحجرة عاجزة عن التكيف مع محيطها المباشر.

4.2.8. ثقافة السوق:

أورد العالمان ديلي وكيندي عام (1982) أن هناك أنواعا من ثقافات المنظمات يحدد عاملين فيما يتعلق بالسوق وهما⁽¹⁾: درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة، فمثلا ثقافة احتكار المنظمة لا ينطبق على شبكات التلفزيون، ووكالة الصحة العامة لا يصدر إشرافها واهتمامها بفعالية الجهاز التمرضي (درجة المخاطرة) إذ بالرغم من النظم والقوانين المقيدة، والتأكد من مطابقتها وتنفيذها مما يعد من انتشارها وسرعة استجابتها، إلا أنه أمر لا يضر بالصحة العامة للمواطنين ومن ناحية أخرى فإنه بالرغم من أن طبيعة عمل المنظمات وبيئة العمل تساعد في تشكيل ثقافة المنظمة، إلا أن القليل يعرف عن طبيعتها والظروف التي تم خلالها التكوين وما مدى امتدادها؟ كيف ومتى يمارس طبيعة عمل المنظمة التأثير الأولي على ثقافتها؟ ومتى يكون التأثير ثانوي؟

9. أنواع الثقافة التنظيمية:

إن تحديد نوع ثقافة المنظمة هو خطوة أساسية في معرفة مدى قوة ثقافة المنظمة وضعفها، إذ يتحدد من قوة الثقافة وضعفها طبيعة الأداء وفعاليتها، ومنه تنطلق المنظمة في معالجة الانحرافات في حالة ظهور إختلالات وظيفية ومواطن قصور في ثقافتها من خلال قيامها بعملية التشخيص والتغيير الثقافي، وهو ما سيتم معالجته والتطرق إليه في هذا المبحث.

(1) - المرجع نفسه، ص 148.

1.9. الثقافة التنظيمية القوية:

لقد أبرزت الدراسات التي قام بها هوفستيد Hofstede و فيليب سيلزنيك philip silznik وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في منظمة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة ويستوعبها العمال الجدد أيضاً، كما أن هذه القيم تبقى ثابتة لمدة طويلة وتعتبر عملية أساسية في عملية التغيير الثقافي، ومن هنا الثقافات القوية تمارس تأثيراً إيجابياً على كفاءات المنظمة، لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام قوانين القيم والقواعد المشتركة، مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضا ذهني يضاعف حماسهم في العمل، وكذلك مشاركتهم في العمليات التنظيمية ومكافأتهم بطريقة عادلة⁽¹⁾.

وتؤثر الثقافة التنظيمية التي يحملها العمال بصفة مباشرة على أدائهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم بزملائهم وقادتهم، ومن ثمّ فإنّ قيمها ومعتقداتها إما تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم من خلال تأسيسها لمبادئ تتمركز حولها كل الجهود، وإما تعكس انقسام وحدتهم وتصارعهم لإشباع حاجاتهم وتوسيع سلطاتهم، وهذا دليل على ضعفها. بحيث تفرض الثقافة التنظيمية القوية على الأعضاء اتباع ما تمليه عليهم الإدارة، وتعتبر قوية عند توسعها وانتشارها في مختلف المستويات التنظيمية ولدى مختلف الفئات السوسيو مهنية، وقبولها من طرف جميع أو معظم الأعضاء نتيجة لتبنيهم لمجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومن خصائص الثقافة التنظيمية القوية نجد: الثقة، الألفة والمودة⁽²⁾.

والثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفر جو من الاتفاق بين أفرادها حول ما تمثله المنظمة وما تهدف لتحقيقه، ويزيد التمسك وبشدة بقيم المنظمة، والتي

(1) - سعيد بن يمين: تنمية المراد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص 150-151.

(2) - نفس المرجع، ص 21.

تكون مشتركة بين أعضائها، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوكات، ومن ثم زيادة درجة الالتزام والولاء التنظيمي. وتخفيض اتجاهات العاملين لترك المنظمة ومن انخفاض معدل دوران العمل⁽¹⁾.

ويمكن أيضا الإشارة إلى أن الثقافة القوية هي التي تشجع على تطور المنظمة من نواحي مختلفة وتحسن أداء الأفراد وعبر أوتشي Ouchi عن هذه الفكرة بأن المنظمات الناجحة هي التي تملك ثقافة قوية، فهو يرى أنها تكمن في العناصر التالية⁽²⁾:

- **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم وتعتمد الثقافة القوية على عدة نقاط هي:
- **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- **عنصر الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويقدمه الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- ومن العوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة التنظيمية نجد شدة استجابة العمال لمطالب التنظيم وتنفيذ أنشطته، وينتج هذا الفعل عندما تكون قيم ومعتقدات التنظيم محل إجماع مشترك من طرفهم، ولا يحصل هذا الإتفاق والإتساق القيمي إلا من خلال تعريف كل الأعضاء بمضمون منظومة القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم وكذلك مكافأة

(1) - العطية ماجدة: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 229.

(2) - علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 225.

الملتزمين بها ومساعدة الآخرين على تعلمها في إطار التعليم التنظيمي، وتبرز قوتها كذلك من خلال شدة وتمسك الأعضاء بهذه القيم والتمثل بها.

2.9. الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁽¹⁾.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإداري العائلي والسياسي وفيه تنخفض الفعالية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم في هذا النمط نوع من الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، فيشعر هذا الأخير بالغربة والإحباط⁽²⁾.

وهذا يعني أن هذه الثقافة تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية مؤثرة بذلك على الفعالية والأداء، وعلى تماسك العمال فيما بينهم ومع الإدارة، ويرجع هذا إلى تفرعها، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى ظهور صدامات وصراعات ما بين الثقافات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، ويتميز السلوك التنظيمي للأفراد في ظل هذا النوع من الثقافة بالصلابة وقلة المرونة، ويحتاجون إلى التوجيهات الدائمة والمستمرة لضمان الحد الأدنى من الانسجام والتناسق بين خصائصهم ومتطلبات وخصائص المنظمة.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ص 86.

(2) - مصطفى محمود، أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط 01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 412.

3.9. الثقافة المثالية:

يرى كل من دروكر و أوتشي Draker & Outchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية قوية ووحيدة والتي تتبناها المنظمات الناجحة والمستمرة في النجاح، وتعود منابع هذه النظرية إلى أفكار المنظر الأمريكي فريدريك تايلور الذي أكد على مبدأ الطريقة المثلى لأداء العمل وتجنب الغموض عند تحديد الهياكل، بحيث يُضبط كل شيء وفق هذه النظرية⁽¹⁾.

4.9. الثقافة المتكيفة " المتأقلمة":

يقترح كالوري Calori و دروكر مدخلا يقوم على ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، لأن تبني ثقافة جديدة يتوقف على مدى تأقلمها مع ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة انطلاقا من فكرتهما التي تفيد بأنه لا توجد ثقافة تنظيمية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف⁽²⁾.

إن هذه الثقافات هي الأخرى تتم بعملية التكيف ويتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعد في توقع التغيرات والتكيف معها، ويذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تجديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة وتتميز هذه الأخيرة كذلك بالإفراط في المراقبة، مما يجعلها مثبطة للحوافز ومثبطة للحماس مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تشتمل وتشجع روح المنظمة التي تسمح باكتشاف واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول، بينما كوتر Kotter

(1) - بوعشة نور الدين: الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي دراسة ميدانية ب

مؤسسة البناء المعدني بالبلدية و المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، 2017، ص 144.

(2) - المرجع نفسه ، ص 144.

يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة. فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغير ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر والإبداع والاتصال، وإشراك الفاعلين.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها، ومن أنواع الثقافة التنظيمية نجد كذلك التي أوردها بعض الباحثين نظرا لاعتبارات اختلاف المنظمات وقطاعات النشاط التي تعمل فيها نذكر⁽¹⁾:

أ- **الثقافة البيروقراطية**: في كنف هذا النوع من الثقافة تتحدد: السلطات والمسؤوليات، العمل المنظم والتنسيق الشامل والكلي بين وحدات التنظيم، وكذلك السلطة السلمية، وتقوم الثقافة البيروقراطية على التحكم والإلتزام.

ب- **الثقافة الإبداعية**: يوفر هذا النوع بيئة مساعدة ومشجعة على الإبداع الفردي والجماعي من خلال غرس روح المبادرة وحب المبادرة لدى أعضاء التنظيم وتشجيعهم على مواجهة التحديات.

ج- **الثقافة المساندة**: تنتشر في ظلها الصداقة والمساندة والمساعدة بين الأعضاء، وتسهل عملية تشكيل الجماعات المتعاونة والمتضامنة، وتعزز الثقة بينهم وبين إدارتهم من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية.

د- **ثقافة العمليات**: في هذا النمط الثقافي يتركز الإهتمام على طرق إنجاز وأداء الأعمال بغض النظر عن النتائج المحققة، فتجعل الأعضاء يأخذون الحيطة والحذر كإستراتيجية لحماية أنفسهم، والفرد الناجح من وجهة نظر هذه الثقافة هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ومهتما بتفاصيل عمله.

هـ- **ثقافة المهمة**: تركز على الإنجاز وتهتم بالنتائج والأهداف المحققة وتقوم على الإستخدام المثالي لمختلف الموارد.

(1) - السواط ، طلق عوض الله ، العتيبي ، سعود محمد : **البعد الوظيفي للثقافة التنظيمية** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، المجلد 12، العدد 01، 1998، ص ص 62-63.

و- **ثقافة الدور:** تركز على التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة، ومن مخرجاتها الأمن الوظيفي، الاستمرارية وثبات الأداء.

ز- **ثقافة النشاط:** تتبنى المنظمات التي لها نفس النشاط قيم ومعتقدات موحدة تقريبا مثل النمط المعيشي للأعضاء، نوع اللباس، وهذا في مؤسسات الفندق والصيرفة، بينما الثقافة الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين أعضائها وجماعتها مع الأطر والسياسات التنظيمية، والتي تتصهر في إطار ثقافي متجانس، يستوعبه ويتبناه الجميع ويؤدي بهم الى الإلتزام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يعمل على إيجاد نمط مشترك للتفكير والتعرف لديهم إلا أن هذا العامل لا يمنع وجود ثقافة فرق العمل التي تعبر عن الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة، التي تتوزع حسب المستويات الهرمية وحسب الوزن السوسيو مهني للفئات المهنية، في المصالح والأقسام، وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المنظمة إحداث نوع من التقارب الثقافي وتقليص الفجوة بين هاته الثقافات الفرعية من خلال الإعتماد على مبدأ جماعية العمل⁽¹⁾.

ومما سبق لنا يتضح أن الثقافة البيروقراطية وثقافات الأدوار والعمليات تسفر عن نتيجة. اتباع أسلوب الإدارة البيروقراطية، لأن هذا الأخير يقوم على التخصص الوظيفي ويكرس الإلتزام بالقواعد واللوائح الحرفية هي إيجابية من حيث الحد من الفوضى التي يمكن أن تنتج عن العواقب يمكن اعتماد أساليب الإدارة الضيقة ، في حين أن أسلوب الثقافة الإبداعية للمنظمات التي ترغب في البقاء والمنافسة يمكنها من ذلك بسهولة و من التميز، وهذا غير ممكن في المنظمات ذات أساليب الإدارة المتحجرة بمعنى أساليب الإدارة المركزة. الأكثر رسمية ؛ كما يمكن أن تكون ثقافة الدعم إيجابية بشكل عام، ولكنها تؤدي إلى نشر غير رسمية ، والتي تصبح عقبة أمام الإدارات التي لا تعاملهم بشكل أفضل بسبب عدم وجود نمط الممارسة الإدارية أو عدم الخبرة في التعامل معها أو كخطرا على المنظمة، بالإضافة إلى هذه الثقافة الدور

(1) - بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص 145.

يتوافق مع أسلوبين إداريين وفقا لأهداف وإدارة الجودة الشاملة، والتي أثبتت نجاحها في المنظمات اليابانية.

10. نماذج الثقافة التنظيمية:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل والمتغيرات البيئية والتنظيمية، مما جعل من الصعوبة بالإلمام بها والاهتمام بكل ظواهرها، وحتى يتسنى دراستها بطريقة واقعية لا بد من التركيز على أبعاد معينة يتسنى من خلالها القياس والتشخيص⁽¹⁾. ومنذ أن تحولت منهجية دراسة الثقافة التنظيمية من المنهج الوصفي إلى المنهج الكمي طور الباحثون والمنظرون العديد من النماذج التي تحوي مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها تشخيص الثقافة التنظيمية والتعرف على ملامحها العامة، مما سهل على الباحثين دراسة وقياس الثقافة التنظيمية كظاهرة اجتماعية تنظيمية. ومن خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات، يمكن القول إن نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج دينسون ونموذج مخزون الثقافة التنظيمية هي أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة، وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:

1.10. نموذج القيم المتنافسة (CVF) The Competing Values Framework:

يعد إطار القيم المتنافسة واحدة من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينيات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات

(1) - Choi, Y., & Martin, J. J. & Park, M.: **Relationship between organizational culture and job satisfaction in professional baseball organizations**. International Journal of Applied Sports Sciences, 20(2),2008,p 59-77.

والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

ومن منطلق أن الثقافة التنظيمية واسعة في نطاقها وتحتوي عددا كبيرة من الأبعاد، ويصعب بل يستحيل الاعتماد على نموذج واحد لتشخيصها وتقييمها، اعتمد الباحثون على إطار القيم المتنافسة كنموذج كمي يمكن من خلاله دراسة وتشخيص الثقافة التنظيمية، حيث يمكن من خلاله تضيق نطاق الأبعاد والتركيز على أبعاد ثقافية محدده وأساسية، كما يمكن من خلاله الربط مابين الإستراتيجية والسياسات والممارسات والعلاقات المتبادلة والجوانب المختلفة للحياة التنظيمية مع نماذج القيم المشتركة والافتراضات الأساسية مما يسهل التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية.

يتكون نموذج القيم المتنافسة في أبسط صوره من بعدين رئيسيين ومجموعة محدودة وأساسية من أبعاد الثقافة التنظيمية المقترحة من قبل الباحثين والمنظرين، وينبثق من خلال هذا النموذج أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وذلك من خلال تفاعل البعدين الرئيسيين مع الأبعاد الثقافية. ويعد نموذج كامرون و كوين⁽¹⁾ **Cameron & Quinn** واحدة من أهم النماذج وأشهرها لدراسة وتشخيص الثقافة التنظيمية اعتمادا على إطار القيم التنافسية، يقوم هذا النموذج على بعدين أساسيين، يؤكد البعد الأول على محور تركيز المنظمة (البيئة الداخلية مقابل البيئة الخارجية) بينما يركز البعد الثاني على الاستقرار والالتزام (الضبط) مقابل المرونة والتقدير، كما يحتوي هذا النموذج على ستة أبعاد تغطي السمات والصفات الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في:

- 1- القيم التنظيمية السائدة.
- 2- أنماط القيادة.
- 3- إدارة العاملين.
- 4- التماسك التنظيمي (الاتساق والتجانس).

(1) -Cameron, K.S. and Quinn, R.E (.1). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison-Wesley, New York, NY.2011, pp 37- 45.

5- التوجه الاستراتيجي.

6 - معيار النجاح.

ومن خلال التفاعل بين البعدين الرئيسيين وأبعاد الثقافة التنظيمية تتشكل أربعة أنماط ثقافية، يتكون كل نمط من مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية ويمكن إيضاح طبيعة النموذج كما يلي⁽¹⁾:

1.1.10. ثقافة العصبية (العشيرة):

يتكون هذا النمط من خلال تفاعل البعدين بعد المرونة والتقدير مع بعد البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن تشبيه هذا النمط بالتنظيم العائلي. ويقوم هذا النمط على مجموعة من الافتراضات الأساسية تتمثل في تهيئة المناخ والجو المناسب الذي يمكن من خلاله تمكين العاملين وذلك من خلال العمل الجماعي، والتعامل مع العاملين كشركاء، وتسهيل المشاركة والالتزام والولاء. ويتحقق ذلك من خلال سيادة قيم العمل الجماعي والمشاركة وإنسجام الفرد مع المنظمة، وأسلوب إداري يقوم على الود والوئام، والاحترام والتقدير وقيادة أبوية محفزة وموجهة، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على تنمية قدرات الأفراد وتحقيق مصالحهم، وتهيئة المناخ الملائم مع تحقيق رضا العاملين هو معيار النجاح وفقا لهذا النمط.

2.1.10. الثقافة الهرمية: (البيروقراطية):

يتكون هذا النمط من خلال تفاعل البعدين بعد الاستقرار والضبط والالتزام مع بعد البيئة الداخلية للمنظمة. وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في وضوح خطوط سلطة اتخاذ القرار، الرقابة والمسئولية، مع نظام موحد للقواعد والإجراءات. ويتحقق ذلك من خلال الرسمية الشديدة في مكان العمل، والتعرف على الإجراءات التي تحكم سلوك الأفراد، كما تتصف القيادة بالقدرة العالية على التنسيق والتنظيم، وتؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على الاستقرار والكفاءة والقدرة على التنبؤ، والسياسات

(1) -Denision, D.R., & Spreitzer, G. M : **Organizational Culture and Organizayional Development**. Reaearch in Organizational Change and Development, 5,1991, pp 10-22.

والإجراءات الرسمية هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الترابط والتجانس بين الوحدات التنظيمية.

3.1.10. ثقافة السوق:

يتكون هذا النمط من خلال تفاعل البعدين بعد الاستقرار والرقابة مع بعد البيئة الخارجية للمنظمة، ويقوم هذا النمط على افتراض أن البيئة الخارجية تتصف بالهجومية، كما أن المستهلكين انتقائيين وهمهم الأول البحث عن الجودة، لذا تسعى المنظمة إلى تعظيم مركزها التنافسي، وذلك من خلال فلسفة إدارية تقوم على التوجه بالنتائج، مع ربط الحوافز بالإنتاج. وتسعى القيادة في هذا النمط إلى بث روح المنافسة في نفوس الأفراد، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على المنافسة وتحقيق الغايات والأهداف، بينما يتمثل معيار النجاح في القدرة على المنافسة، والتمكن من اختراق السوق، ومقدار الحصة المملوكة فيه.

4.1.10. الثقافة التطويرية:

يتكون هذا النمط من خلال تفاعل بعد المرونة والتقدير مع بعد البيئة الخارجية للمنظمة، كما يتناسب مع المنظمات التي تتصف ببيئتها بالديناميكية وعدم الثبات. وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في القدرة على التكيف والمخاطرة والتعاون والاعتماد على الاتصالات الأفقية. كما تتصف القيادة في هذا النمط بالرؤية الواضحة والإبداع والإقبال على المخاطرة، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على النمو السريع والحصول على موارد جديدة، ويتمثل معيار النجاح لهذا النمط في إنتاج وسائل فريدة ومبتكرة من الخدمات والمنتجات.

بالإضافة إلى النموذج السابق طورت العديد من الدراسات نماذج مختلفة لقياس الثقافة التنظيمية اعتماداً على إطار القيم التنافسية (CVR)، إلا أن هذه النماذج تستمد جذورها من نموذج كامرون و كوين Cameron & Quinn، ولا تختلف عنه إلا من حيث تسمية الأنماط الثقافية وأبعاد الثقافة التنظيمية المختارة، أما من حيث الخصائص فهي متشابهة في كل نمط.

10.2. نموذج دينسون Denision :

قدم دينسون نموذجاً عملية يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي⁽¹⁾:

10.2.1. بعد الاحتواء والترابط:

يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل، بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق (الجماعة)، وتطوير قدرات العاملين.

10.2.2. بعد الاتساق والتجانس:

يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

10.2.3. بعد التكيف (التأقلم):

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والتأقلم والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق، ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

10.2.4. بعد المهمة:

يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

(1) -Denision, D.R., & Spreitzer, G.M. : **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?**, Organization Science. Vol. 1, No. 1, Nov,2003, pp 709-989.

يتسم هذا النموذج ببعض الخصائص التي تميزه عن غيره من النماذج الأخرى ومن بينها⁽¹⁾

- 1- يمتاز بمحورية القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، التي تمثل الأسس العميقة التي تبنى عليها الاستراتيجيات والهياكل ومعايير السلوك.
- 2- يوضح كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، حيث يربط سمات والصفات الثقافية الأربعة. الاحتواء والترابط، الانساق، التكيف، المهمة بالأداء الكلي للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات أن هذه السمات تؤثر على نمو المبيعات وعوائد الأصول والجودة والربح والتجديد والابتكار ورضا العاملين.

3.10. أبعاد مخزون الثقافة التنظيمية:

طور هذا النموذج بواسطة مجموعة (Human Synergistics International) في كندا، وهو عبارة عن أداة كمية لقياس الثقافة التنظيمية، يتكون هذا النموذج من اثني عشر بعدا ثقافيا (معايير سلوكية)، وبعدين أساسيين هما :

- بعد التوجه نحو الأفراد مقابل التوجه نحو المهام.
- بعد إشباع حاجات الأمن مقابل إشباع الحاجات العليا.

حيث يشكل البعدان الأساسيان مع الأبعاد الثقافية ثلاثة أنماط للثقافة التنظيمية والتي نذكرها كما يلي⁽²⁾:

1.3.10. الثقافة البناءة:

يهتم هذا النمط بالبيئة الداخلية للمنظمة، حيث يشجع العلاقات الأسرية بين العاملين، ومساندة الزملاء والتكامل بينهم، وتشجيع جودة وإتقان العمل مع تكريم الكفاءات، وتنمية روح الولاء والانتماء والتركيز على رضا العاملين وراحتهم وذلك من

(1) - Mobley, William H., Lena Wang, and Kate Fang.: **Organizational culture: Measuring and developing it in your organization** , Harvard Business Review China 3 ,2005,pp 128-139.

(2) -Goldman, Alan, et al. **Dysfunctional culture, dysfunctional organization**. Journal of Managerial psychology , Vol 21, No 8,2006, pp 709 - 732.

خلال الأبعاد التالية: تقدير الذات - الحماس والإنجاز العلاقات الإنسانية - الولاء والانتماء.

10.3.2. الثقافة الدفاعية:

يهتم هذا النمط بالبيئة الداخلية للمنظمة أيضا، لكنه يتصف بالنهج البيروقراطي، حيث يشجع على تبني أنماط سلوك دفاعية، والبعد عن المسؤولية، والالتزام باللوائح والقواعد الثابتة، وذلك من خلال الأبعاد التالية: التركيز على الهيكل الهرمي وتسلسل السلطة - تجنب الصراعات الاعتماد على السلطة - مركزية القرارات.

10.3.3. الثقافة الهجومية:

يهتم هذا النمط بالبيئة الخارجية للمنظمة، ويميل إلى الهجوم والمنافسة لكسب أكبر مساحة ممكنة من السوق، وذلك من خلال المثابرة والعمل الجاد لساعات طويلة ويأتي تحقيق النجاح في هذا النمط قبل الاهتمام بالعنصر البشري، ويتكون هذا النمط من الأبعاد التالية: المنافسة - المثالية في الأداء - القوة والسيطرة.

10.4. نموذج هوفستيد 1980 Hofstede:

اهتم الأمريكي جيرت هوفستيد بدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويمكن تصنيف دراسته ضمن المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها وما ينتج عنها من سلوكيات ونتائج خصوصا في ظل التنوع الثقافي بين المنظمات الدولية.

وركز هوفستيد في دراسته على تأكيد القائل بأن الثقافة السائدة بالنتظيمات والمؤسسات ما هي إلا انعكاس لأنساق ثقافية عامة وشاملة تنتمي إليها المؤسسات، و من أجل إثبات صحة هذا الافتراض والتأكيد عليه من خلال الدراسة التي أجراها على شركة المعلوماتية المتعددة الجنسيات IBM لكشف اللثام عن تأثير الثقافات الوطنية للبلدان التي تتواجد بها فروع هذه الشركة والموزعة على حوالي أربعين دولة، واتجه الباحث الي تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين خصوصيات ممارسة العمل بالشركة ونوعية القيم الثقافية المحلية، وذلك من خلال جملة من البحوث التي قارن فيها بين فروع الشركة

العالمية ليتوصل إلى نتيجة مفادها أن هناك اختلاف واضح في الثقافات الوطنية في إطار الثقافة المؤسسية للشركة⁽¹⁾ وارجع هوفستيد هذا الاختلاف بين الفروع الأربعة المدروسة إلى أربعة أبعاد أساسية⁽²⁾:

1.4.10. المسافة الهرمية : ويقصد بها ذلك الحيز الذي يقبل فيه أفراد مجتمع معين التوزيع غير العادل للثروة والسلطة أو القوة بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وإنخفاضاً، حيث أظهر أن بلدا كالدنمارك يمتاز بمسافة هرمية محدودة، ولا يقبل أعضائه بسهولة التوزيع غير المصنف للثروة ، حيث أكد أن المناخ العام السائد في البلاد يفرض التساوي بين أفرادها وضرورة التقاسم العادل للثروة، وفي ظل هذا النمط كثيرا ما تتعرض بعض الشركات العالمية ذات البنية الهرمية إلى صعوبات كبيرة.

2.4.10. مراقبة الالايقين: ويظهر في هذا العامل مقدار تقبل المجتمعات للمسائل غير اليقينية حيث يختلف الأمر من مجتمع إلى آخر وفقا لتأثيرات متباينة كالإيمان بالعلم ومقدرته على تأمين الإنسان ضد المخاطر والكوارث الطبيعية، أو الوثوق بالقانون وما يمكن أن يضمنه عبر التأمين ضد المرض أو السرقة أو الشيخوخة، أو الإيمان الديني الذي اعتبره هوفستيد عاملا ثقافيا يدفع باتجاه قبول الالايقين والرضا بما يأتي من الغيب، وتبلور في مختلف المجتمعات الإنسانية مستويات مختلفة من التسامح مع مسألة الالايقين والغيب والطوارئ في الثقافات التي تكون فيها مراقبة الالايقين ضعيفة يقبل الناس بسهولة الأفكار المحددة والسلوكات غير المعتادة وبالعكس في المجتمعات التي تقوى فيها مراقبة اليقين مرتفعة في اليونان والبرتغال واليابان، وهي ضعيفة في سنغافورة وهونغ كونغ والسويد.

3.4.10. الفردانية أو الجماعية: ويرتبط بالمدى تأكيد المجتمع على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، ويرى هوفستيد أن الفردانية

(1) - Mary Jo Hatch ,*Théorie des organisations*, De Boek Université, Paris, 2000, p22.

(2) - Ibid, p 23.

تعتبر في بعض الثقافات مصدر حرية وراحة ومتعة كما هو الحال في الثقافة الأمريكية على سبيل المثال، في حين نجد الفردانية تعد انفصالا وانحراف ومثال ذلك الثقافة الصينية والمكسيكية، وتكون العلاقة بين أفراد المحيط الواحد في ثقافة وبنية المنظمة هشة، وترتفع ثقة الأفراد في تسيير وإدارة شؤونهم بمفردهم، وعلى خلاف ذلك يستمد الأفراد الذي ينتمون إلى الثقافات الجماعية شعورهم بالهوية والانتماء من الفريق أي الجماعة التي ينتمون إليها.

4.4.10. الذكورة والأنوثة: هذان المتغيران مهمان جداً لتحديد نمط الحوافز للأفراد، بدءاً من بين القيم الثقافية للشخصية الذكورية أو الأنثوية للأفراد، وهنا من الضروري الإشارة إلى أن الذكورة والأنوثة يمكن أن تشير عند هوفستيد إلى الفرق بين الجنسين فيما يتعلق بالدور الذي يتم القيام به. ويتحقق من قبل كل منهم في الحياة الاجتماعية، أي السوسيو مهنية ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الذكورة هي الاستعدادات الخاصة بالرجال و الأنوثة الاستعدادات الخاصة بالنساء⁽¹⁾ وتتميز ثقافة الذكورة مع الخصائص التالية:

- تأكيد الذات وغياب الحياء أو الخجل.
- إعطاء أهمية كبيرة للنجاح، المال، الصورة الخارجية.
- الطموح والإرادة لتحقيق الشخصية.

وتتعلق بتوزيع الأدوار - من مجتمع إلى آخر - حسب معطى النوع الاجتماعي ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورية مرتفعة غالباً ما ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضماناً، وينظر إلى النساء أنهم أكثر رفعة وأدبا وبين هوفستيد في هذا الشأن إن الثقافات ذات الدرجة الذكورية الضعيفة لا تظهر فيها تلك التفرقة بين النساء والرجال و أن درجة حصول النساء على مواطن شغل تقنية في الثقافات الذكورية - اليابان والنمسا مثلاً - هي أقل بكثير ممن يحصلن عليه في الثقافات النسوية كما هو الشأن في السويد و الترويج أو هولندا.

(1) - Benoit Thery, **manager dans la diversité culturelle**, édition d'organisation, Paris, 2004, P165.

من ناحية أخرى، نجد الثقافة الأنثوية وفقاً لـ هوفستيد، التي تركز على الأطراف. كما أنها تركز كثيراً على العلاقات الإنسانية، على عكس ثقافة الذكور، على الصعيد الاجتماعي المهني أو نوعية الحياة المهنية، ونحو الوئام الاجتماعي والتضامن والعدالة بين أعضاء المنظمة. التي تؤكد على النجاح الاقتصادي (الكفاءة والكفاءة) والبلدان التي تتميز بالثقافة الذكورية: اليابان، إيطاليا، الدول الأنجلوساكسونية، بلدان غرب البحر الأبيض المتوسط والدول العربية أما بالنسبة لثقافة المرأة، فهي من سمات الدول الأسكندنافية، هولندا، البرتغال.

وقد طور هوفستيد مقياساً للثقافة التنظيمية وفقاً للثنائيات والأبعاد الستة التالية⁽¹⁾:

- (التوجه نحو العمليات / التوجه نحو النتائج)
- (التوجه نحو العاملين / التوجه نحو الوظائف)
- (هوية سطحية / هوية مهنية عميقة)
- (نظم الاتصال المفتوحة / نظم الاتصال المغلقة)
- (الضبط والتحكم الصارم / المرونة)
- (العقلية المعيارية / العقلية العملية البرجماتية)

كما حاولت دراسة لورانس Laurence حصر أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي ثبت أثرها الإيجابي على مستويات الأداء المختلفة في المنظمة (الفرد والجماعة والمنظمة)، حيث قامت الدراسة بمسح الأدبيات ما بين عامي (1997-2007) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الأبعاد التي أثبتت الدراسات أثرها الإيجابي والفعال على مستويات الأداء المختلفة تتمثل في: (تحمل المخاطر - الولاء والالتزام - الالتزام نحو الإبداع والابتكار - التوجه بالنتائج - تطوير العاملين - التوجه نحو السوق - التوجه الاستراتيجي - قبول التغيير).

(1) -Hofstede, Geert, et al. : **Measuring organizational cultures- A qualitative and quantitative study across twenty cases**. Administrative science quarterly ,1990, pp 286-316.

أخيرا تجدر الإشارة أنه وبالإضافة إلى النماذج والأشكال السابقة سعت العديد من الباحثين إلى تطوير مقاييس خاصة بكل دراسة، حيث تنتقي تلك الدراسات أبعاد معينة للثقافة التنظيمية وذلك بما يتسق مع هدف ومجتمع البحث ووفقا لطبيعة متغيرات الدراسة المرتبطة بالثقافة، وتعتمد تلك الدراسات عند اختيارها لأبعاد الثقافة التنظيمية على نماذج وأشكال دراسة الثقافة التنظيمية الشائعة.

مما سبق يمكن القول إنه لا يوجد نموذج مثالي أو أبعاد ثابتة وموحدة يمكن من خلالها دراسة وتشخيص الثقافة التنظيمية، لذا قمنا في دراستنا و من خلال تشخيص الثقافة التنظيمية في الجامعة والتحقق من أثرها على الأداء الوظيفي من خلال شكل للثقافة التنظيمية خاص بالدراسة يحوي مجموعة من الأبعاد التي تتسق مع هدف ومجتمع البحث، وقد تم تحديد هذه الأبعاد وتطويرها اعتمادا على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية وعلى نماذج وأشكال دراسة الثقافة التنظيمية سالفه الذكر، ويحوي هذا الشكل أربعة أبعاد رئيسية يتفرع منها عدة عناصر تصف محتوى ومضمون كل بعد كما يلي:

1. الاحتواء: (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، العدالة).
2. الاتساق والتجانس: (وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل).
3. البعد الإنساني: (الاحترام والتقدير، تشجيع الإنجاز، الأمن الوظيفي الرعاية).
4. المناخ التنظيمي: (إجراءات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، الدعم الإشرافي).

4.10. نموذج ويليام أوتشي:

إرتبط هذا النموذج ب ويليام أوتشي الذي إنتمى إلى المجتمع الغربي (الو.أ.م)، بحيث إنطلق في تحليلاته من خلال تطويره لنظرية (X و Y) الإنسانية الخاصة ب ماغريغور، من المسألة المتعلقة بالكيفية التي منها يتم تحدي النموذج الياباني في تنظيم المنظمة والعمل، وهذا ما تم التعمق فيه في كتابه حول نظرية زاد (Z)⁽¹⁾ لفهم الفرق بين

(1)- صبح جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 104.

المجتمعين الياباني من جهة والأمريكي من جهة أخرى فيما يخص طرق التنظيم والتسيير المعتمدة في المنظمات الكبرى، وفي الطريقة التي تنشئ العلاقة بين المجتمع والمنظمات. بالنسبة ل **أوتشي** العامل الأساسي في أي منظمة مهما كانت، يرتبط بالأبعاد الإنسانية للأفراد العاملين فيها، فمشكلة الإنتاجية في العمل هي بالأساس مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي في المنظمة، بحيث من هذه النقطة إستطاع أن يضبط الفرق بين الفلسفتين المختلفتين في التنظيم، ويلخص لنا مبادئه النظرية كالتالي⁽¹⁾:

1. تحديد ثقافة معينة للمنظمة من طرف المديرية العليا بطريقة التي تسمح لها أن تتقوى وتتسم بين الأفراد و يتم الإستثمار فيها .
2. تنمية حس الإتصال بين الأفراد لضبط الأخطاء و توجيهها.
3. إشراك كل أعضاء المنظمة و تكييف نظام من الحوافز ملائم لبنيتها و مع الثقافة السائدة فيها.
4. إدماج مستخدمي المنظمة بتخفيض نظام التناوب .
5. العمل بنظام الترقية البطيئة و التقييم .
6. تبني نظام ديمومة السيرة المهنية (مدى الحياة) .
7. المشاركة في إتخاذ القرارات من جميع أعضاء المنظمة.

تشكل هذه المبادئ العناصر الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليابانية في تسييرها للعامل البشري، حيث إستطاع **أوتشي** أن يستنتج أهم الفروقات بينها و بين الخصائص والمميزات التي تتميز بها المنظمات الأمريكية، وبين **أوتشي** أن غياب الاختلافات الثقافية بالمجتمع الياباني في أساس النجاح للمنظمات اليابانية مقارنة بالمنظمات الأمريكية، بحيث لها القدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية السائدة، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة، ويتطلب تطبيق أفكار نموذج **أوتشي** في المنظمات الأمريكية توفر جاهزية

(1) - عبد الله مهدي العمري: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2008، ص 73.

والاستعداد للتغير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج أوتشي كأسلوب التعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية المطبقة لفلسفة Z مقارنة بباقي المنظمات الأمريكية النموذجية⁽¹⁾ وهو ما يبرزه ويوضحه الجدول الآتي لمظاهر الاختلافات هذه.

الجدول (05) : يبين مقارنة القيم الثقافية بالمنظمات اليابانية والأمريكية

المطبقة لنظرية Z مع المنظمات الأمريكية النموذجية

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في المنظمة الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير عنها وفق أسلوب Z
الالتزام مع العاملين	الاستخدام قريب الأمد	الاستخدام مدى الحياة	الاستخدام بعيد الأمد
التقييم	سريع وكمي	بطيء ونوعي	بطيء ونوعي
المسارات الوظيفية	ضيق	واسع جدا	متوسط السعة
الرقابة	صریح ورسمي	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية
إتخاذ القرار	فردی	جماعي و بالاتفاق	جماعي و بالاتفاق
المسؤولية	فردية	الجماعة	فردية
الاهتمام بالأفراد	ضيق ومحدود	شمولي و كلي	شمولي و كلي

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

6.10. نموذج بيتر و وترمان Peters & Waterman

يعتبر كل من بيتر و وترمان من الأوائل اللذان قدما نموذج لثقافة المنظمة معتمدين في ذلك على خبرتهم الطويلة في إدارة الشركات الأمريكية وكذا تعاملهما كباحثين مع مؤسسة ماكنزي للاستشارات، ويقوم نموذجهما على تلك العلاقة التي تجمع بين ثقافة المنظمة والأداء، حيث أن تحقيق الفعالية والنجاح يتطلب تحقيق التفوق والتميز في عملية العمل والأداء وهذا بدوره يتطلب تحديد المميزات والقيم الثقافية التي

(1) - الخفاجي، نعمة عباس : ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 68.

- تسهم في تفعيل الأداء و تحقيق التفوق فيه، ومن بين أهم الخصائص والمميزات والتي لها انعكاسات على أداء المنظمات وتصرفاتها نجد حسب هذا النموذج ما يأتي⁽¹⁾:
- **التحيز في العمل و التصرف:** ومن أمثلة ذلك العمل اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومة محل شك أو غير كاملة.
 - **إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون:** فالزبون مثلاً يشكل أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات المنظمة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.
 - **الاستقلالية و الريادة:** مثل تقسيم المنظمة إلى أقسام ووحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة .
 - **الإنتاجية من خلال الأفراد:** ومثال ذلك، ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.
 - **امتلاك الإدارة لمصادر القوة:** كان يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال معكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية .
 - **الالتزام والمواظبة نحو العمل الدؤوب:** كأن تمنع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخبرات.
 - **شكل بسيط وتعلم كادر:** مثال : هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبياً من مواقع قيادة الأفراد.
 - **الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة:** ومثال ذلك مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين، بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.

(1) - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص ص 95-96.

7.10. نموذج تشارل هامبدن و فون ترومبينرز المأزق⁽¹⁾ (المعضلة):

Charles Hampden and von Trompiners : la théorie du dilemme

تعتمد الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أنه عندما تكون في مؤسسة متعددة الثقافات، ويقع هناك مأزق فنكون أمام عدة حلول ذات مرجعيات ثقافية مختلفة أو بدائل ماهي الحلول.

انطلقت أبحاث هذه الدراسة أو النظرية خلال سنوات الثمانينات واستغرقت حوالي ثلاثين سنة، حيث قام الباحثان من خلال هاتاه الدراسة باستجواب أكثر من 45000 فرد موزعين على خمسين بلدا، واحتوت استمارة المعلومات على ستة خصائص ثقافية مفتاحية تميز الثقافات المختلفة للأفراد محل الدراسة وهي كالتالي :

أ. ثقافة الخصوصية / ثقافة العمومية: وهي تشير الى انه يجب تبرير كل الأفعال أو الأشياء الاستثنائية أو غير عادية، بالمقابل يجب أن تكون القواعد مطبقة على الجميع من أجل أن يقوم المجتمع بوظائفه بطريقة جيدة.

ب. ثقافة الفردانية / ثقافة الجماعية : تفضيل للمنفعة الفردية على المنفعة الجماعية العمل على تحقيق مستوى معيشي عالي لكل أفراد المجتمع من أجل تحقيق التعاون وتفضيل المنفعة العامة على المنفعة الشخصية.

ج. ثقافة الرؤية المفصلة / ثقافة الرؤية العامة أو الجماعية: يجب تقسيم المشاكل من أجل تحليلها جيدا وفصل الحياة الخاصة عن الحياة المهنية بالمقابل يجب ادراك الأشياء في عموميتها وفهم كيفية الارتباط بينها.

د. ثقافة المكانة المستحقة / ثقافة المكانة الممنوحة .

هـ. ثقافة الحوافز الداخلية / ثقافة الحوافز الخارجية: أي أن القوة موجودة داخلنا ونحن نتحكم بالمحيط مقابل القوة الموجودة في الطبيعة وعلينا أن نتعلم كيف نروضها ونتأقلم معها.

(1) - مليكة حنيش: دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التريكية ببوعينان -البلدية)، رسالة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2015، ص ص ، 84-85.

و. ثقافة مفهوم الزمن المتعاقب / مفهوم ثقافة الزمن المتزامن: يجب إنجاز الأشياء واحدة تلو الأخرى بالمقابل يجب إنجاز الأشياء معا وفي الوقت المناسب .

ومن خلال هذه المتغيرات الثقافية، نلاحظ أنه عبارة عن ملخص للدراسات والنماذج السابقة في هذا المجال وقد ذكرت هذه المتغيرات في الدراسات المذكورة أعلاه، ولكن حادثة هذه الدراسة هي أنه لم يكن راضياً عن تصنيف ثقافات المجتمعات وفقاً للمتغيرات الثقافية المذكورة أعلاه أو الحديث عن الصدام الثقافي بين أفراد من مختلف الثقافات. بل تناول الباحثان نقطة مهمة وحساسة، لكون الفرق الثقافي بين الأفراد هو واقع لا مفر منه في المؤسسات المتعددة الجنسيات. وكانت هذه النقطة هي البحث عن الطرق التي يمكن من خلالها التوفيق بين هذه المتغيرات الثقافية المختلفة للوصول إلى رؤية جديدة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة. وبالتالي تحقيق الفعالية فيها.

11. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لا يزال هناك خلاف وجدل قائم بين العديد من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد معينة ومحددة للثقافة التنظيمية، غير أن الهدف الرئيس يتجلى في تحديد أبعاد للثقافة التنظيمية لأجل فهم طبيعة القوى المؤثرة في أفعال وسلوكيات العاملين من جهة وتغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها من جهة أخرى.

يمكن تقسيم أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الترتيب الاستدلالي التالي⁽¹⁾:

أ- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة مكوناتها أو عناصرها والتي تتضمن الآتي:

- القيم الصريحة وغير الصريحة .
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء .
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر .

(1) - الخفاجي، نعمة عباس، مرجع سابق، ص40.

- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- اللغة.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية.
- ب- الاستدلال عن أبعاد الثقافة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.
- ج- الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة وهي:
 - **إنّظامات سلوكية:** تعكس السلوك الملاحظ فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
 - **القيم المهيمنة:** وهي معتقدات خاصة تعبر المجموعات والمنظمات من خلالها عن هويتها.
 - **الأعراف والتقاليد:** هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع الأعضاء مثل معايير العمل الحاكمة العلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
 - **القواعد:** وهي التعليمات المحددة والمتعلقة بما يجب القيام به، فهي توضع من قبل الإدارة ويطلب الالتزام بها.
 - **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها وهي انعكاس للقيم، ويحدد المدراء فلسفة المنظمة وسياساتها وممارساتها في إطارها الثقافي والعمليات.
- وهناك من الباحثين يعطي ويلخص أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يأتي:

1.11. الثقافة الهرمية:

إن الكثير من منظمات الأعمال تعتمد هيكلتها وفقاً لنمط معين كأساس لأداء أعمالها وإنجاز مهامها، وإن لم يكن بشكل تقليدي صرف، فالهياكل التنظيمية المتعددة تقرض طبيعة وأسلوب النمط الإداري المطلوب لإنجاز الأعمال بطرق أقل تكلفة وأقصر فترة

زمنية ممكنة وتحدد الآلية المناسبة لاتخاذ القرار وطرق الاتصال داخل التنظيم والتنسيق بين كافة المهام المطلوب، فتعدد الهياكل التنظيمية وتدرجها من الشكل الهرمي إلى شكل المصفوفة إلى الشكل المتداخل كلها تعطي مرونة كاملة للمنظمة لخلق حالة التوازن المطلوبة داخل التنظيم، إن اعتماد المنظمة لأي نمط من تلك الأنماط لابد وأن يولد حالة ثقافية مرسخة ومتأصلة كونها أصبحت صفة ورمز من رموز التركيبة المنظمة⁽¹⁾.

في الغالب ما تعتمد المنظمات على النمط الرأسي المتدرج أو ما يعرف بالشكل الهرمي حتى وإن اعتمدت غيره من الأنماط في مستويات تشغيلية أخرى، فالإدارة العليا أو القيادة العليا بالتنظيم غالباً ما تتخذ من النمط الهرمي أسلوباً لها لتحديد تسلسل السلطة والمسؤولية وآلية اتخاذ القرار والأوامر وآلية الاتصال وطرق الرقابة والمراجعة والتنسيق بين الوحدات الإدارية وتحديد السياسات والإجراءات والمهام الواجب اتباعها وهذا النوع من التنظيم يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركز صلاحياته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجه حيث يترتب على إتباع هذا النمط استخدام قناة اتصال واحدة وبتجاه واحد ووحدة الأوامر⁽²⁾.

فالأساس ضمن الثقافة الهرمية هو قياس تفاعل الأفراد فيما بينهم وكذلك مجموعة العمل مع غيرها من المجموعات الأخرى وتمتاز الثقافة الهرمية بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل سعياً لتحقيق التوازن والسيطرة، فيما التوجهات الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات التنظيمية والكفاءة، فيما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، بينما تمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي

(1) - القريوتي، محمد قاسم: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الأردن، عمان، 2006، ص43.

(2) - اللوزي، موسى سلامة: التنظيم وإجراءات العمل، (ط2)، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص34.

يتجه نحو العمليات الموازنة وسائل الاتصال تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات إتخاذ القرار فتتصف بالمركزية⁽¹⁾.

2.11. ثقافة المجموعات:

يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ثقافة بحد ذاتها فهي امتداد للثقافة السائدة وبالتالي فإن سلوك الجماعة لا يتولد من فراغ فهو نتاج للسلوك الفردي فالمنظمات الحديثة تعتمد وبشكل رئيسي على جماعات و فرق العمل لإنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها غير أن هذا الجانب الإيجابي للعمل الجماعي يتوقف بالأساس على درجة التقارب والتجانس نظرا لكون الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم فكلما كانت درجة التجانس والتنسيق قوية أنتجت جماعة متجانسة، فمن خلال هذا التقارب فإن الكثير من المتغيرات المؤثرة في أداء الجماعة يكون ضئيلا أو منخفضة فيما العكس ينتج الجماعة المغايرة، إن أداء الجماعات يتأثر بالمتغيرات الثلاثة التالية⁽²⁾:

أ. **حتمية المهمة:** وهي تعنى بالوضوح في حقيقة المهمة من حيث متطلباتها وخصائصها وطرق أدائها وقياسها من جانب ووضوح ظروف العمل من جانب آخر

ب. **أهداف الجماعة:** أي أن يكون لكل مجموعة أهداف مشتركة تبعا لطبيعة العمل ونوع العمل والنشاط الذي تندرج ضمنه.

ج. **الاعتمادية:** إن الوصول إلى المستوى المطلوب لأداء الأعمال يتطلب في ذات الوقت درجة عالية من الاندماج والتعاون والتنسيق بين الأنشطة المختلفة والتي من صميم عمل الجماعات أو فرق العمل.

(1) - Miller SC, Miller EA, Jung HY, Sterns S, Clark M, Mor V, **Nursing home culture change: The Culture Change; movement as viewed by long-term care specialists.** Medical Care Research and Review,67(4),2010,p p 65-81.

(2) - المغربي، كامل محمد: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - ط04، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 182 - 193.

أن تنجز الجماعة المتميزة بالحركية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة هذا يتوقف على الآلية التي تتشكل بها المجموعة، فالمجموعات ما هي إلا تركيبة مختارة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة، فكل فرد سلوكه ومعتقداته وقيمه الخاصة به وينتمي إليها وتتحد من البيئة التي يعيش فيها وينمو من خلالها ابتداء من العائلة إلى العشيرة أو القبيلة إلى القومية أو العرقية، هذا يشكل القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة والتي توفر للفرد الأساس الضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين، غير أن هناك أسباب قد تدفع الأفراد نحو عدم احترام قواعد الجماعة والانسحاب منها تعود في مجملها لأسباب شخصية مثل السن والجنس وعدم وضوح التعليمات ودرجة العلاقات بين الأفراد ومدى الانتماء⁽¹⁾.

3.11. ثقافة السوق:

تمثل المنافسة والإنتاجية أهم مفردات وقيم ثقافة السوق، إن توجهات ثقافة السوق لتحقيق ذلك يتطلب التوجه نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، والتبادل البيئي أي ما تستمد المنظمة من مدخلات من بيئتها وفي ذات الوقت ما تقدمه المنظمة للبيئة المحيطة في شكل مخرجات تتمثل في المنتجات والخدمات، والتنافس من خلال الأسواق الداخلية والخارجية واستغلال الفرص المتاحة وخلق الميزات التنافسية التي تسعى المنظمة من خلالها التركيز على الكفاءة القصوى لتحقيق المنظمة من خلالها على حصة سوقية أكبر وبالتالي أرباح أكبر في ظل الإدراك الكامل للثقافة السوقية ومتطلباتها، إن النمط القيادي للثقافة السوقية يلعب دوراً رئيسياً فهو النمط الصارم المتوجه نحو الإنجاز وتركيز القيادة بالدرجة الأساسية على الأساليب الإستراتيجية التي تتمحور حول الحصول على ميزات تنافسية واستمرارية والتفوق في السوق وإن أساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة هي تعليمية وتتجه نحو الانجاز وتحقيق النتائج.

(1) - العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط5، عمان، الأردن، دار وائل

للنشر، 2010، ص 190.

طرح غالاجر و براون Brown & Gallagher فكرة مفادها أن نجاح المنظمة وتقدمها مشتق من قوة ثقافة السوق، حيث افترضوا أن الثقافة التنظيمية تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وقدموا كذلك فكرة هرم الثقافة السوقية للمنظمة والقائمة على الأتي⁽¹⁾:

. يتألف الهرم من ثقافة التفوق في السوق، وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات متدرجة بشكل هرمي.
 . اعتماد ثقافة التنوع وقيمتها أساس للمقارنة المرجعية للمنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.
 . تداخل الوعي بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاکمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

4.11. ثقافة التطوير:

يراد بالتطوير التنظيمي تغيير شامل أو جزئي للمنظمة ينصب على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والنظرة المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة وفقا للرؤيا التي تضعها الإدارة العليا فيها، إن التطوير يلامس بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات والاختناقات التي تعيق عملية التطوير وآلية اتخاذ القرارات والتكيف مع البيئي المحيطة بالمنظمة.

إن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط وثيقة لا يمكن لأي منهم الخلاص من الآخر وتقع المناقشات السببية لهذه الروابط في خط مستقيم مفرد الاتجاه، إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين والفاعلين وتهيئتهم نفسيا بضرورة رفض السلوكيات الحالية وتحديد غير المرغوب منها وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، عندئذ نجد أن كل

(1) - Brooks, M. G. : **Organizational leadership in academic libraries,**

Identifying culture types and leadership roles ,Doctoral dissertation, Marshall University,2007,p 30.

أعضاء المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فمن خلال ثقافة التطوير يتم تقاسم مسؤولية نمو الأفراد بين الفرد والمنظمة ككل، إن تطوير الموظفين ليس مجرد مسؤولية المشرفين أو وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة في الوقت الذي تساهم المنظمات في تسهيل الحصول على فرص التدريب للموظفين، فمن المتوقع أن تساعد المشرفين وتحفز نمو المرؤوسين، إن من العوامل الحاسمة في نجاح تنمية الموظفين هو الاهتمام والمشاركة النشطة من الموظفين الذين يأخذون ملكية التعلم الخاصة بهم والانخراط في التفكير الذاتي ووضع الأهداف الشخصية فضلاً عن متابعة تحسين الذات الخاصة بهم، إن المنظمات الحديثة تعمل في عالم معقد ومركب ولكن مع وجود الثقافة التنظيمية استطاعت ضمان الاستمرار ونمو الأداء، وبالرغم من أنه لكل منظمة بيئة ثقافية خاصة تعمل في ظلها وتختلف عن غيرها من البيئات الأخرى إلا أن هناك قواعد قد أخذت تحت مسميات (مبادئ، قيم، ممارسات) أعطت بتطبيقها فتح المجال أمام المنظمات للعمل في أجواء أدائية وتنظيمية مناسبة⁽¹⁾:

أ. **المبادئ:** وضع مبادئ أساسية لقيادة الثقافة التنظيمية شيء أساسي بحيث تستطيع المنظمة تطبيق ثقافة تنظيمية حقيقية في داخل ساحة العمل ومن هذه المبادئ:

- إمكانية التعلم والتطوير تبدأ من أي شيء ومن أي أحد.
- الناس يمتلكون حافز داخلي للتطوير.
- تطوير الناس ونجاح العمل شيء متبادل.
- الأخطاء فرصة للتعلم والعوائق فرصة للتطوير.
- التطوير هو مسؤولية مشتركة.

ب. **القيم:** من المهم للمنظمة أن تكون مترابطة وتعزز قيم المنظمة نفسها وتمكين العاملين بها من الاندماج اليومي ضمن هذه القيم المرجوة التي تتم بتبادل

(1) -Iris Wong and Goh Phek Suan,: **Nuturing a Developmental Culture**, Civil Service College, 2015, pp13-15. www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Documents/Website

الحوار والنقاش البناء وإزالة أي غموض يحيط بالقيم المطلوبة أو المرغوب في تحقيقها، ومن هذه القيم (قيم التعلم، قيم التواضع، وقيم الأصالة، والقيم المجتمعية).
ج. الممارسات: للمحافظة على المبادئ والقيم للثقافة التنظيمية يجب أن يكون هذا عن طريق الممارسة، حيث أن المبادئ والقيم هي من تحدد طبيعة وطريقة سير العمل داخل المنظمة ولذا الإبقاء على الممارسات أيضا يحافظ على المبادئ والقيم ويساهم في تعزيزها وتقويتها.

5.11. الثقافة البيروقراطية:

إن المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية Bureaucracy ينحدر من كلمتين هما Cracy وتعني حكم والثانية هي Bureau وتعني مكتب فبذلك يصبح المعني اللغوي للبيروقراطية هو "حكم المكتب". ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الإدارية وما تتضمنه من سلطة وهيبة، لقد قدم ماكس فيبر مفهوم التنظيم البيروقراطي ويعده أفضل أشكال التنظيم ولا ينطوي على معاني سلبية. غير أن المعني السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماثلة في إنجاز الأعمال⁽¹⁾.

وقد قدم فيبر أنموذجا مثاليا تجريديا وليس أنموذجا إداريا واقعيا، وقد عرف فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه أنموذجا من الهيمنة الشرعية العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة الصلاحية مثبتة قانونا والطاعة في تنفيذ الأوامر ولا يصف جهاز إداري بحد ذاته، إن تلك الصفات التي تحملها البيروقراطية في طياتها أنشأت ثقافة ترتكز على مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك على جميع المستويات سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا بالمنظمة.

إن تلك الثقافة تطورت في أولى مراحل الإدارة الحديثة من المدرسة العلمية التي تركز وبشكل كبير على الاتجاه البيروقراطي، إن ثقافة الأسلوب البيروقراطي تتطلب نوعا خاصا من المدراء والقادة المتميزون كونهم القادرون على إجراء التنسيق والتنظيم

(1) - القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص212.

المحكم والذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة غير أن المنظمات الحكومية تعتبر المثال التقليدي للثقافة البيروقراطية ومواجهة العقبات والصعوبات بشكل منتظم روتيني صرف⁽¹⁾.

12. ثنائية الثقافة والهوية داخل المنظمة:

تظهر العلاقة بين الثقافة والمنظمة، بشكل واضح، في حالة اصطدام نموذج تنظيمي معين مع ثقافة تختلف عن تلك التي تتناسب في الأصل مع النموذج نفسه، فالملاحظ أن الحلول المقدمة تختلف من مجتمع إلى آخر وإن كانت المشاكل متشابهة. حيث يعرفها بريلمان Brilman بأنها " منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن. كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وبسهولة⁽²⁾ ".

تعتبر المنظمة مكاناً للتعبير عن الهوية والاعتراف الاجتماعي، والأهم من ذلك أنها المنتجة للتنشئة الثقافية. ليس هناك شك ، وإنطلاقاً من الإنشغال " ما الذي يجب توقعه من الحياة العملية للمنظمة؟" يقترح لنا رونو سان سوليو إجابتين تحددان التنوع المنطقي للفعل: أولاً يجب أن نفهم ديناميكيات العلاقات الاجتماعية في إطار لعبة الفاعل التي تولد علاقات القوة، والتي قد تؤدي إلى فتح مجالات رسمية للتفاوض كما يمكننا الإستفادة من تجربة قائمة على موضوع جوهري ومؤسس للتحليل الإستراتيجي يرتكز على " المفهوم الموسع " و بالتحديد الإستكشاف الذي يشكل حركية يلعب فيها كل الفاعلين وفقاً لأدوارهم⁽³⁾.

(1) - الفريجات، خضير، اللوزي، موسى والشهابي إنعام : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 60-62.

(2) - بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 29.

(3) - عز الدين بوكربوط : المتبقين من العمال بعد عملية التقليص من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية العمومية: دراسة مرآب السيارات الصناعية بالروبية ، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 318.

وبالإشارة إلى تعريف ثقافة المنظمة من منظور عالمي الاجتماع كرونو سانسوليو و فيليب بيرنو، فهم يتبنون تعريف الثقافة الذي قدمه ميشال كروزيه بأنه القدرة على العمل والعمل الجماعي، وهذه القدرة تتيح للأفراد المنتمين إلى نفس المجموعة إيجاد السبل والوسائل لدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض بطريقة تمكنهم من مواصلة العلاقة لتحقيق الهدف المشترك، هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو نتيجة لظروف موقفية، بل هي نتيجة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض وبشكل عام تهدف الثقافة بهذا المعنى إلى إيجاد حلول للمشاكل اليومية التي تواجه الجهات الفاعلة الموجودة في المنظمة، وهذا في شكل عقد وإتفاقية ومستقر نسبياً، وله غرض عملي يجعل من إيجاد حلول للمشاكل إجراء روتيني وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني ، وليس عملية يسيطر عليها النظام الرسمي، لأنه مهما كان النظام الرسمي، فإن النظام الرسمي دائم في حالة متأخرة عن الوضعيات المستحدثة في كل لحظة والتي يجب على العمال أن يجدوا لها الحلول عن طريق العلاقة التي تجمعهم واتفاقاتهم المستمرة والدائمة، وحسب رونو سان سوليو Sain Renaud saulieu إن ثقافة المنظمة هي نتيجة لثلاثة عوامل رئيسية:

✚ الثقافة السابقة للعامل، والتي قد تكون مرتبطة بنوع جنس الرجل أو المرأة أو إنتمائية (الريفية أو الحضرية)، بالثقافة المهنية السابقة التي اكتسبها في منظمات أخرى.

✚ الوضعية المهنية داخل المنظمة، الذي يشمل الفئة الاجتماعية والمهنية التي تصنف فيها، وكذلك شكل تنظيم العمل.

✚ علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المنظمة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمنظمة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المنظمات فحسب، بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل المنظمة وهذا ما توصل إليه رونو سان سوليو Sain Renaud saulieu في الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في

العمل⁽¹⁾.

واستناداً على ممارسات تسيير الأعمال داخل فروع المنظمة نفسها الموجودة في ثلاثة بلدان هي فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وهولندا، ربط فيليب ديريبران Ph. D'iribrane تفسير أفعال الجهات الفاعلة بفروع المنظمة بالعناصر الثقافية لكل مجتمع من المجتمعات الثلاث. لذلك، فإن الاهتمام بدراسة الأبعاد الثقافية داخل المنظمة يصبح أولوية لأي تحليل يحاول تفسير بعض السلوكيات التي تبدو غامضة في سياق مقاربات تستند أساساً إلى متغيرات تنظيمية بحتة، حيث يبدو أن " كل الصعوبات التي تنشأ مع تطبيق المبادئ التنظيمية الجديدة ترجع أساساً إلى العادات والتقاليد وأخيراً إلى الأعراف الاجتماعية ، بحيث تكون إلى حد ما الظواهر الثقافية".

إن الحديث عن أهمية هوية المنظمة مرتبط بأهمية التركيز على البعد الإنساني داخل المنظمة. فالمنظمة تتكون من الأعضاء الموجودين هناك، وعادة ما تكون الأنشطة في المنظمة متناغمة ومتسقة ومتماسكة، مما يجعلها مختلفة ومتميزة عن المنظمات الأخرى. تتشكل هذه الميزة وتؤكد وجودها على أساس عامل الزمن والذي يعطي المنظمة استمراريته، ويسمح لكل فاعل بتحديد خصوصية هذه المنظمة وتميزها وفي حالات أخرى تميزها وهذا ما يسمى بالهوية.

يعتقد كلود ديبار CLAUDE Dubar في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية أن الهوية هي نتيجة النمو المستمر الذي يعيشه الفرد في جميع مراحل حياته المختلفة، بحيث يمر وينتقل من الهوية الشخصية من خلال الهوية الاجتماعية إلى الهوية المهنية ، والهوية الإنسانية لا تعطى دائماً، بل سيقوم الأفراد ببنائه وإعادة بنائه لبقية حياتهم⁽²⁾.

(1) - محمد مهدي بن عيسى : ثقافة المؤسسة، ص ص 230-231.

(2) - DUBAR C. : La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles, éditions Armand, Paris, 1990, p110.

وحسب فيليب بيرنو **Philippe Bernoux** أن هناك ثلاث آليات أساسية يتمكن من خلالها العامل أن يتحصل على هوية من المنظمة التي يعمل فيها وهي⁽¹⁾:

• **التكوين:**

إذا تم إعداد محتوى التكوين بشكل كافٍ من قبل المنظمة، فإن ذلك يجعل العامل يعتقد أن نجاحه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح منظّمته، وأن تطوره يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير المنظمة. لذلك، يصبح التكوين عاملاً في بناء المسار الوظيفي للعامل هذا لا يعني أن محتوى التكوين يعكس فقط قيم ومعتقدات الهيئة الإدارية في المنظمة، ولكن المحتوى قد يكون اقتراحات العامل الخاصة، ولكن يجب أن يكون هذا هو الشعور بالانتماء والترجمة الحقيقية والتعبير عن المنظمة التي يعمل بها.

• **الخبرة المهنية:**

يمكن تشكيل وحقق الهوية من خلال حياتهم المهنية للعمال في المظمة أشار رونو سان سوليو **Renaud Sain saulieu** في كتابه " الهوية في العمل":

تؤثر علاقات السلطة والقيادة على سلوك الموظف وثقافته في العمل.

يلعب الوضع التنظيمي والمهني أيضاً دوراً في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية للموظفين في العمل.

على العكس من ذلك، أوضح وبين أن الانخراط في مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بالتحكم في علاقته بالآخرين، مما يعني أن كفاءة العامل في إتمام عمله مرتبطة بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين. هذا ما بينه ووضحه ذلك بحث **التهامي بن الشيخ** حول العلاقة بين التكون الاجتماعي والروابط الاجتماعية في العمل، وكذلك العلاقة بين التطور التكنولوجي والإبداع العلمي. وهكذا أراد أن يُظهر كيف تلعب علاقات العمل والعلاقات المهنية القائمة على الروابط الاجتماعية، وليس على أساس تقسيم العمل في المنظور التaylorي، تلعب دوراً كبيراً وحاسماً في بناء مجتمع علمي إبداعي وليس تقسيم العمل، كما اعتقدت نظرية تايلور.

(1) - محمد مهدي بن عيسى : ثقافة المؤسسة، ص ص 229-230.

• القبول من طرف الآخرين:

أظهر العديد من الباحثين أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بالانتماء وتشكيل الهوية بطريقة لا يمكن أن تشكل هوية الانتماء مجموعة معينة دون أن تعترف تلك المجموعة بانتماء الشخص أو تقبله. وفقاً لسان سوليو **Sain saulieu**، يسعى الأفراد والجماعات دائماً إلى الاعتراف من الآخرين لأن المشكلة تكمن في أن أي شخص يمكن أن يتعارض مع الآخرين ويدخل في صراع معهم حتى تتمكن المجموعة من التعرف عليه وإثبات وجوده، إذا كان إعطاء الهوية وتكوين الإحساس بالانتماء في أي مجال تنظيمي من أسس تكوين الروابط الاجتماعية، وقد أثبتنا أن المنظمة أصبحت مجالاً تنظيمياً يولد روابط اجتماعية، فإن المشكلة الآن هي ما هي العوامل التي تجعل من هذه الروابط الاجتماعية أن تدوم وتستمر مع الزمن؟ أي ما هو الإسمت الذي يبقى على هذه الروابط قائمة ومستمرة عبر الزمن بطبيعة الحال هي الثقافة.

وإبداع صورة المؤسسة وتكريس مقومات الفعالية يجب أن يستندان على الفعل الثقافي القائم على إستيعاب ثلاثة عناصر⁽¹⁾:

✚ الثقافة بإعتبارها مسؤولة عن الوظيفة الإبداعية، و التنشئة.

✚ الثقافة عبارة عن إعادة التأهيل، والمحافظة على الذاكرة الجماعية، والتراث المعماري والحضري، وتثمين المعارف العملية، وترميز الممارسات الاجتماعية.

✚ الثقافة كطريقة للإبداع القادرة على الإستثمار، عبارة عن الخضوع إلى مفهوم المنتجات الجديدة، تماماً كالبحت عن أنماط جديدة للحياة.

ومن الواضح أن الجهات الفاعلة داخل المنظمة هي أفراد أو جماعات قبل أن يكونوا أعضاء داخل منظمة معينة، وأن تكون أعضاء في وحدات اجتماعية أخرى متميزة عن ثقافة معينة. هذا الأخير يؤثر تأثيراً عميقاً على الأفراد، وهذا التأثير يتجلى في شكل أفعال وسلوكيات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المنظمة. ولذلك يجب النظر إلى الثقافة على أنها متغير أساسي ينبغي الاهتمام به عند تحديد أهداف المنظمة بصفة عامة.

(1) - عز الدين بوكربوط، المرجع السابق، ص ص 321-322.

خلاصة الفصل:

من خلال كل المحتوى الذي تناولناه في الثقافة التنظيمية، توصلنا إلى أنها نتاج بشري وحضاري، لأنها تمتلك نفس خصائص الثقافة الاجتماعية، فهي تتأثر بالثقافة الشخصية التي يأتي بها الأفراد والفاعلين للمنظمة والتأثير على ثقافتهم الاجتماعية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يقبلونها عند الانضمام إلى المنظمة. لذلك ، هذا مهم جدًا في حياة الأفراد والمنظمة بأكملها، ويتأثر نجاح المنظمة بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة، لذلك عند تطبيق نماذج إدارية معينة يجب مراعاة توافق نموذج الإدارة والثقافة الاجتماعية من جهة ، ومن جهة أخرى توافق الثقافة التنظيمية مع الأهداف العامة للمنظمة ، لذلك يجب مراعاة الجوانب الاجتماعية والثقافية للمنظمة.

الفصل الخامس : المدخل التقني الميداني للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية
2. تقديم مجالات الدراسة
3. العينة وطريقة إختيارها
4. تقنيات جمع البيانات
5. أساليب المعالجة الإحصائية
6. الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الفصل الخامس: المدخل التقني الميداني للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية
2. تقديم مجالات الدراسة
3. العينة وطريقة إختيارها
4. تقنيات جمع البيانات
5. أساليب المعالجة الإحصائية
6. الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تمهيد:

إن البحث العلمي عبارة عن مراحل تقوم على عدة أسس وأرضيات لدراسة الظواهر المختلفة والمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى حل من خلال مراحل مرتبة ومتعاقبة قصد الوصول إلى النتائج، ومن هذا المنطلق فإن البحث العلمي هو الطرق العامة التي يسلكها العقل الإنساني في بحثه عن الحقيقة، بإتباعه طرائق خاضعة لقوانين وضعية أو تجريبية، هو منهج تفكير وجهد وتقصي دقيق يهدف إلى تحديد المشكلة التي تواجه الإنسان وتحليلها إلى عواملها من خلال دراسة عميقة، مبنية على فهم سديد، وإدراك صحيح، ومنهج سليم⁽¹⁾، وكذلك التقيد بشكليات متعارف عليها حيث أن البحث العلمي في الظواهر الاجتماعية يتميز بجانبين رئيسيين الأول نظري والثاني امبريقي أو ميداني يعتبر الجانب المنهجي للدراسة الأساس الذي يأخذ البحث منه الصيغة العلمية والتي تتصف بها البحوث العلمية، حيث سنقوم في هذا الفصل بالتعريف على التعريف بمجتمع البحث ثم تحديد مجتمع البحث الذي سنقوم بالدراسة عليه من خلال عينة تمثيلية يتم اختيارها عن طريق الطرق العلمية المعتمدة في المنهج العلمي، ثم الانتقال إلى تقنيات جمع البيانات التي من خلالها يتم جمع المعطيات من مجتمع الدراسة، كما نقوم بالتعريف بمجتمع البحث وميدان الدراسة عن طريق نبذة عن جامعة الجلفة، حيث أن الدراسات الأكاديمية عبارة عن بحث علمي، فمن الضرورة لها بمكان السير ضمن البروتوكول المنهجي للبحث العلمي وعليه يلزم المشتغل بالبحث السوسيولوجي الأكاديمي، مهما كانت درجته، بإتباعه، إن هذا الفصل يقوم بتوضيح كيفية إنجاز الدراسة والتمهيد الحقيقي الذي يوضع معالم الدراسة الميدانية.

(1) - ناهد حمدي أحمد: مناهج البحث في علوم المكتبات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1979، ص25.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية عموماً ليس فقط للتحقق من صلاحية تقنيات البحث ولكن لتعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، وتجميع ملاحظات والتعرف على أهمية البحث لتحديد فروضه، قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد، وتحقيق هذه الدراسة عدة أهداف أهمها:

✚ توفر للباحث الفرصة لتقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها

لِلدراسة، كما يتأكد من صلاحية التقنيات التي يستخدمها ضمنها.

✚ تساعد الباحث على اختبار أولي للفروض، حيث تعطينا النتائج الأولية

مؤشرات بمدى صلاحية هذه الفروض، وما هي التعديلات الواجب إدخالها

على هذه الفروض إذا كانت تحتاج إلى تعديلات.

✚ تمكن الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث التي اختيرت لقياس

المتغيرات.

قمنا بجمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث بالإضافة إلى مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة، لاستشارتهم حول المعلومات النظرية لموضوع الدراسة، ثم جاءت المرحلة الثانية وهي مرحلة الوصف المعمق، فالدراسة الاستطلاعية دراسة للكشف عن عينة البحث و خصائصها التي تمكننا من إجراء الدراسة الأساسية بالإضافة إلى قياس الخصائص السيكومترية (التي نقصد بها الهدف والثبات) من أجل التأكد من صدق وثبات الأساليب المتخصصة لجمع البيانات، لتحقيق الهدف من الدراسة الاستطلاعية طبقت الاستمارة على عينة أولية بلغ حجمها 50 موظفاً من الجامعة، قصد معرفة مدى وضوح وفهم الموظفين لعبارات الاستمارة، و بشكل يتناسب ومستوى الموظفين وللتأكد من ملائمة العبارات للمستوى العام لموظفي الجامعة، وإبداء

بعض الاقتراحات، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستمارة ، كما أنها تساعدنا على تفادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الأساسي للدراسة.

2. تقديم مجالات الدراسة:

1.2. المجال الزمني للدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية (ضمن الدراسة الاستطلاعية)، جاءت الدراسة الميدانية بالشروع في توزيع الاستمارة يوم 13 مارس 2020 على عينة البحث (استغرق توزيع الاستمارة واسترجاعها حوالي خمسة أشهر) وهذا التأخر في استرجاع الاستمارات كان راجعاً لسبب الجائحة كوفيد 19، حيث استمرت الدراسة بالتحليل والفرز وتصنيف البيانات إلى جداول إحصائية... إلى غاية جانفي 2021، فباحساب الدراسة الاستطلاعية والميدانية فكان المجال الزمني لهذه الدراسة من ديسمبر 2017 إلى جانفي 2021.

2.2. المجال المكاني للدراسة:

تم اختيار جامعة زيان عاشور في الجلفة كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، حيث أن جامعة الجلفة في رأينا من الإدارات الكبيرة التي تضم عدداً من المصالح الواسعة التي تنقسم بين مجموعة من الكليات والمعاهد تحت إشراف الإدارة المركزية برئاسة الجامعة، سنتناول بداية نبذة عن جامعة الجلفة:

تقع جامعة "زيان عاشور" بالجنوب الشرقي لمدينة الجلفة، يحدها من:

الشمال: المركب الرياضي

الجنوب: الإقامة الجامعية "شقرة بن صالح"

الشرق: أراضي فلاحية

الغرب: الإقامات الجامعية، السكنات الوظيفية لأساتذة التعليم العالي. تحتل مساحة حوالي 29 هكتار بمحيط 3800 متر طولي.

انطلق التعليم العالي بولاية الجلفة في السنة الجامعية (1990-1991) وذلك بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك (I.N.E.S) (Institut National D'Enseignement Supérieur) الذي وفر تكوينا تطبيقيا (Diplômé) (D.E.U.A) (des Etudes Universitaire Appliqué) في الالكترونيك، ثم في الإعلام الآلي.

بعد استيفاء المعهد للشروط البيداغوجية والإدارية تم ترقيته إلى مركز جامعي زيان عاشور بموجب المرسوم التنفيذي رقم (197-2000) المؤرخ في 25 جويلية 2000.

احتوى المركز في تلك الفترة على 05 معاهد هي:

معهد العلوم والتكنولوجيا

معهد علوم الطبيعة والحياة

معهد العلوم القانونية والإدارية

معهد الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من هذه التطورات البارزة التي عرفها المركز، والتوسع الذي شهده سواء على مستوى التخصصات المفتوحة أو على مستوى الهياكل البيداغوجية والإدارية وخلال السنة الجامعية (2008/2009)، تم ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (09/09) المؤرخ في 04 جانفي 2009، الذي تضمن انشاء جامعة الجلفة بستة كليات بها سبعة عشر قسم ومعهد يضم ثلاثة أقسام هم كالاتي:

الجدول (06) يبين توزيع الأقسام بالكليات والمعاهد في جامعة الجلفة

الرقم	الكليات والمعاهد	الأقسام
01	كلية علوم الطبيعة والحياة	جغرافيا وتهيئة العمران
		فلاحة وبيطرية
		بيولوجيا
02	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية
		العلوم التجارية
		علوم التسيير
03	كلية الحقوق والعلوم السياسية	حقوق
		علوم سياسية
04	كلية العلوم والتكنولوجيا	علوم وتكنولوجيا
		رياضيات واعلام آلي
		علوم المادة
05	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	علوم اجتماعية
		علوم إنسانية
06	كلية الآداب واللغات الأجنبية والفنون	لغة وادب عربي
		لغة فرنسية
		لغة انجليزية
		فنون
07	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	النشاط الرياضي التربوي
		النشاط الرياضي المكيف
		التدريب الرياضي النخبوي

يقدر إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة الجلفة للموسم الجامعي 2019-2020 بـ 31661 طالب، يقوم بتأطيرهم أكثر من (937 أستاذ) بمختلف الدرجات العلمية بالإضافة لطاقم إداري هام يقدر بـ (735 موظف دائمون، عقود)

جدول (07) يوضح تعداد الطلبة المسجلين 2019-2020 حسب الكليات والمعاهد

المجموع	الماستر	الليسانس	الكلية / المعهد
5829	1065	4764	العلوم والتكنولوجيا
2320	953	1367	علوم الطبيعة والحياة
5115	2549	2566	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
7811	2673	5138	العلوم الاجتماعية والإنسانية
7025	2798	4227	الآداب واللغات والفنون
3111	1637	1474	الحقوق والعلوم السياسية
450	214	236	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة
31661			المجموع الكلي

المصدر (مسؤول الإحصاء بمديرية الدراسات للجامعة لجامعة 2020)

1.2.2. من هو زيان عاشور؟ :

ولد الشهيد زيان عاشور بدائر أولاد جلال ولاية بسكر سنة 1919، زاول تعليمه الابتدائي بزاوية أولاد الرملية وحفظ القرآن الكريم على يد الشيخ العيد بن الباهي في بلدة عين الملح سنة 1935، واصل تعليمه الثانوي بزاوية المختار بأولاد جلال.

انخرط الشهيد بحزب الشعب في حركة انتصار الحريات الديمقراطية سنة 1945 حيث كلف بالدعاية والأخبار بناحية أولاد جلال، أُلقي عليه القبض عدّة مرات بعد ما عرضت عليه العديد من الإغراءات المادية للتخلي عن نشاطه السياسي إلا أنّه رفض. سافر الى فرنسا في نفس السنة ليواصل عدة مهام سياسية كلفه بها النظام آنذاك في مدينة ليون ليعود سنة 1952 إلى أرض الوطن ويعتقل من جديد بعد فترة من خروجه عينه مصطفى بن بولعيد مسؤولاً على المنطقة الصحراوية فشرع بتجنيد الشباب وتدريبهم وتنظيم اللجان الشعبية، سجن مره أخرى يوم 01-11-1951 مكث بالسجن الى غاية 1955 أين قام باجتماع لمناضلي جبهة التحرير في بوسعادة ليقرر انطلاق الثورة بالناحية.

استشهد البطل زيان عاشور في 07-11-1956 بمكان يسمى خلفون بالقرب من جبل ثامر إثر معركة دامت ثلاثة أيام لتنتهي بذلك ملحمة البطل وتتواصل ملاحم الأمة الجزائرية.

2.2.2. هيكلة جامعة الجلفة:

أ. التنظيم البيداغوجي :

تتفرع جامعة الجلفة من حيث تقسيماتها البيداغوجية إلى نيابات ومصالح مشتركة فأما عن النيابات تقسم بالشكل التالي:

✚ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات والتي تضم بدورها المصالح التالية:

✚ مصلحة التعليم و التداريب والقيم.

✚ مصلحة الشهادات و المعادلات.

✚ مصلحة التكوين المتواصل

✚ نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه : وتضم المصالح

مصلحة الإحصاء و الاستشراف

مصلحة التوجيه و الإعلام

مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

✚ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال

والتظاهرات العلمية : و تشتمل على مصلحتين

مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

مصلحة التعاون والتبادل بين الجامعات والشراكة.

✚ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التخرج والتأهيل الجامعي والبحث

العلمي:

مصلحة التكوين لما بعد وما بعد التدرج المتخصص.

مصلحة التأهيل الجامعي.

مصلحة متابعة أنشطة البحث وتنظيم نتائجه.

أما المصالح المشتركة لجامعة الجلفة تم تقسيمها لمراكز تحوي فروع ومصالح على

النحو الموالي:

✚ المكتبة المركزية : و تضم على

مصلحة التوجيه.

مصلحة الاقتناء.

مصلحة المعالجة.

مصلحة البحث البيبليوغرافي.

✚ مركز الانظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد : و

تضم الفروع

فرع الأنظمة

فرع الشبكات

فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

مركز الطبع السمعي البصري : و يشمل على فرعين

فرع الطبع.

فرع السمعي البصري.

✚ مركز التعليم المكتف للغات : و الذي يضم بدوره

فرع البرمجة.

فرع النظافة والصيانة

البهو التكنولوجي.

ب. التنظيم الإداري: يتكون التنظيم الإداري لجامعة الجلفة من رئاسة الجامعة،

ويضم:

✚ **الهيئات:**

مجلس الإدارة (الهيئة التداولية).

مديرية الجامعة (الهيئة التنفيذية).

الكليات.

✚ **الأجهزة:**

المجلس العلمي للجامعة.

مجلس المديرية.

الأمانة العامة:

مكتب التنظيم العام.

مكتب الأمن الداخلي.

المديريات الفرعية وتضم:

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين (مصلحة المستخدمين أساتذة، مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة (مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة تسيير الصفقات).

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية (مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية).

المديرية الفرعية لوسائل والصيانة ومصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشفة).

تتوفر جامعة الجلفة على هياكل بيداغوجية هامة بطاقة استيعاب إجمالية تصل الى 19000 مقعد بيداغوجي، كما تتوفر كذلك على:

- مبنى الإدارة العامة.
- مباني تضم ستة كليات ومعهد.
- مسمع يحتوي على 600 مقعد.
- مكتبة مركزية ومكتبات فرعية للكليات.
- مركز للأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ثلاثة قاعات متعددة الرياضات.
- مبنى يضم أربعة مخابر بحث.

- مبنى يضم خمسة مخابر بحث.
- كما سجلت هياكل جديدة لدعم طاقة الاستيعاب تتمثل في:
- مركز البحوث في الفلاحة الرعوية في طور الإنجاز.
- 15 مخبر بحث.
- مركز تقني للتحاليل الفيزيوكيميائية.
- مركز للحسابات المكثفة.
- مركز علمي.

3.2. تشخيص جامعة زيان عاشور بالجلفة:

إننا نقبل المقولة التي مفادها " إن العامل الجزائري في المؤسسة يكون في حالة صراع بين ضرورة تكوين قدرات وحاجات جديدة والتغلب على الآثار التي تتركها البقايا من مجتمعه المحلي وكذا الموروث التسييري للمؤسسة "(1)

إن المتمعن في الأجهزة الإدارية في المنظمة الجزائرية الحكومية، ونخص بالذكر الخدماتية منها عموما ذات الطابع البيروقراطي، لكن ما لمسناه في الواقع، هو التطبيق النسبي لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبيري، أي أن هناك غيابا لبعض الخصائص المميزة له(2).

وقد قدمت عدة دراسات تشخيصا لخصائص التنظيم المؤسسي الجزائري(3) وفق هذا التشخيص لم تعد المنظمة الجزائرية ذلك المجال الذي تتم فيه التنشئة الاجتماعية

(1) - سموك علي: استراتيجيات التنظيم الإداري، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص 10.

(2) - أبو الفل فل إبراهيم: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 03.

(3) - مراد زعيمي وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص ص 99-110.

التنظيمية، حيث يسمح للموظفين بتبادل المعارف والإبداع والتعبير عن أفكارهم المهنية من جهة، ومن جهة ثانية لم ترق المنظمة الى تلك الوحدة الاجتماعية التي تساعد على بناء علاقات تنظيم بين كل الفاعلين فيها.

وانطلاقا من هذا الوضع يمكن أن نسجل بعض الدلالات الخاصة بقيم وقواعد العمل وتنظيمه في المنظمة الجزائرية والتي تؤثر بقوة على أداء الموظف وتعيق سير تأدية المهام داخل التنظيم⁽¹⁾:

✚ عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة لعمليات التنفيذ ومرد ذلك أن الهيكل التنظيمي السائد لا يوضح طبيعة العلاقات الرسمية ولا يسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

✚ الثقافة التنظيمية غير متلائمة وغير واضحة المعالم ولا متوافقة مع أهداف التنظيم.

أي أننا يمكن القول انه لا توجد ثقافة تنظيمية شاملة واضحة المعالم داخل المؤسسة الجزائرية بحيث تعطي التنظيم قوته وتعطي لآلياته الفعالية المطلوبة لتأدية المهام بالشكل المطلوب وللحفاظ على بقاء التنظيم داخليا وخارجيا في ظل المنافسة والتغير المستمر الحاصل أصبح التنظيم الرسمي ليس فقط عاجزا بل فتح المجال للتنظيم غير الرسمي لتسيير شبه تام والسيطرة على العملية التنظيمية داخل المنظمات هناك ثقافات فرعية تبنى على أساسها سير العملية التنظيمية في المنظمة انطلاقا من ثقافة الموظف وخبرته وعلاقته داخل وخارج المنظمة فرض على الموظف عدم العمل بلوائح الرسمية للمنظمة والعمل على التكيف مع متطلبات "المهنة الفعلية" هذه المهنة

(1) - سموك علي ، المرجع السابق، ص 106.

التي يعطونها ولأهم بدل الولاء للمنظمة⁽¹⁾، متجاوزا بذلك التنظيم الرسمي والتنظيم البيروقراطي في حالات كثيرة تستدعيها عناصر تتعلق به باعتباره فاعل داخل المنظمة، وأخرى مرتبطة بالعمل وهو ما سنتاوله في يأتي من التحليل والدراسة.

3. مجتمع البحث والعينة وطريقة اختيارها:

1.3. مجتمع البحث:

إن تحديد مجتمع الدراسة تعد إحدى الخطوات الأساسية التي يقوم عليها البحث، وكذلك التي يتم من خلالها تنفيذ الخطوات المنهجية، حيث تحدد عناصر مجتمع البحث شكل وحجم العينة، لأن مجتمع البحث الذي نقوم بالبحث عنه هو جميع الموظفين الإداريين في مختلف المستويات الإدارية، وبما أنه لدينا مجتمع متجانس لديه نفس الخصائص عن الفئات السوسيو مهنية، فإن الدراسة لا تقوم بدراسة كل فئة على حدى، وهذا راجع للقوانين واللوائح المطبقة على جميع الموظفين، حيث لكل الموظفين أدوار مختلفة حسب تخصص الوظيفة، وبالتالي فإن نظام تقسيم العمل هو في ظاهره موجود، ولكن عملية الإدارة تحدث على جميع المستويات الإدارية، سواء كانت أفقية أو رأسية، ومنه مجتمع الدراسة يتكون من 733 موظف كلهم إداريون.

2.3. العينة وطريقة اختيارها:

إن من الخطوات المهمة في البحث تحديد العينة وهذه الخطوة لا تكون إلا بالتحديد الدقيق لمجتمع البحث، فعند تحديد العينة لا يكون إلا في المجتمعات الكبيرة التي لا يمكن للباحث أن يقوم بتطبيق الأداة البحثية لجمع البيانات، ولكن نظرا لكبر

(1) - ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص

حجم مجتمع البحث يلجأ الباحثون إلى جمع البيانات الضرورية من جزء محدد من المجتمع أو ما يعرف بالعينة، والعينة تعرف بأنها " هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقيق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين وأنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجها من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات ⁽¹⁾.

ومن أجل دراسة علمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث، في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث، حيث يعرفها موريس أنجريس بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث ⁽²⁾. كما أنها ذلك جزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ⁽³⁾، إن تحديد نوع العينة يتحدد من خلال مجتمع البحث وخصائصه، ومجتمع البحث الذي نحن بصدد القيام بالدراسة عليه متجانس المكونات وعليه فإن العينة التي اخترناها هي العينة العشوائية المنتظمة والتي تعرف على أنها العينة التي تخضع لقانون الاحتمال بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع حق الظهور فيها، مثلا عند رمي قطعة نقود يكون احتمال الحصول على الصورة أو الكتابة متساويا معروفا وكل نتيجة لاحقة تكون مستقلة عن النتيجة السابقة ⁽⁴⁾، والهدف في هذه العينة هو أن تكون ممثلة لمختلف الفئات ويتم اختيار وحدات

(1) - سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 135.

(2) - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 147.

(3) - فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة: **اسس و مبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002، ص 195.

(4) - ليلي الطويل: **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، بتر للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص 192.

هذه العينة بطريقة متحيزة عن طريق القرعة أو الجداول العشوائية أو الحساب الآلي⁽¹⁾ وذلك بعد ترقيم جميع وحدات المجتمع والتي تحصلنا عليها من خلال جداول المعلومات المقدمة لنا من طرف الموظف القائم على تحديث معلومات العمال.

أما عن كيفية تحديد العينة فلقد قمنا بالعملية الثلاثية بضرب الطرفين في الوسطين التي يمكننا من خلالها أن نقوم باستخراج العدد الفعلي الممثل لمجتمع البحث كالآتي:

لدينا: مجتمع البحث: 733 مفردة، قمنا بأخذ نسبة 30 % من المجتمع الكلي.

الذي تطرقنا إليه سابقا حيث قدر عدد أفراد مجتمع البحث بـ 730 مفردة وعليه فإن العملية الحسابية لاستخراج حجم العينة:

$$730 \longrightarrow 100\%$$

$$ن \longrightarrow 30\%$$

$$ن = 100 / (30 * 733)$$

$$ن = 220$$

وعليه فانه لدينا 220 مفردة تمثل عينة الدراسة تتكون من مختلف الرتب الإدارية.

أما طول العينة فلقد تم حسابه عن طريق العملية التالية:

$$\text{طول المسافة} = \text{حجم المجتمع} / \text{حجم العينة}^{(2)} \text{ ومنه } ط = 220 / 733$$

$$ط = 3.33 = 3$$

(1) - دليل البحوث والدراسات المسحية، مرجع سابق، ص35.

(2) - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمار الأردن، 2000، ص162.

ومنه طول مسافة الاختيار بعد ترقيم أفراد مجتمع البحث من 01 إلى 730 هي 3 مراتب، حيث قمنا الاختيار من المفردة الأولى عشوائيا 01 ثم المفردة 04 وبعدها المفردة 07 ثم المفردة 10 وهكذا حتى ننتهي من اختيار جميع مفردات العينة المراد إجراء الدراسة عليها.

4. تقنيات جمع البيانات:

لكل بحث وسائل وتقنيات لجمع المعطيات، خاصة وأن هذه المعطيات يوظفها الباحث من أجل التحقق من فرضيات الدراسة وحل والإجابة عن تساؤلات الإشكالية، فطبيعة البحث هي التي تفرض نوع المنهج وتقنياته حيث يشترط أن يكون هذان الخياران متجانسان كما تقول **مادلين غرافيتس** : " لا يمكن اختيار المنهج الذي سيتم توظيفه والتقنية التي ستستعمل بطريقة عشوائية بل يجب أن يتميز كل من المنهج والتقنية بدقة التجانس عند دراسة مواضيع تحمل طابع التعقيد"⁽¹⁾.

وهذا حتى يضمن الباحث سلامة نتائج بحثه، وقد قمنا في بحثنا هذا باستعمال الأداة التقنية الآتية:

1.4.1. الاستثمار :

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع البيانات الميدانية، والأكثر استعمالا من طرف أغلب الباحثين الاجتماعيين فهي: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة تغطي جميع مؤشرات المفاهيم التي تتضمنها الفرضيات، وكل سؤال يتوافق مع مؤشر من هذه المؤشرات ويؤدي إلى إنتاج المعلومات اللازمة"⁽²⁾، والهدف من الاستثمار الوصول

(1) - Grawitz Madeline: **Méthodes des sciences**, Dalloz, 11^{eme} édition, paris, 2001, p 351.

(2) - Raymond Ouivry, Luk Van campen Houdt : **manuel de recherché en sciences sociaux**, Duniud, paris, 1991, p200.

إلى قدر كبير من المعلومات والبيانات والآراء حول الظاهرة المدروسة في وقت قصير.

ونظراً لطبيعة الموضوع، وللكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين في ظل الثقافة التنظيمية لهذا اعتمدنا على ذات التقنية، و لقد لجأنا في بنائها بعد الإطلاع على مجموعة من المقاييس والاستمارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا بصياغة العبارات بحيث تكون واضحة ومفهومة قدر الإمكان، و تم الابتعاد عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المقياس الذي يحدد نوع الإجابة في الاستمارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) و يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها، وذلك على سلم ذو خمس درجات ليكرت فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف في كل عبارة هي (5) و أدنى درجة هي (1) و هي كالآتي:

➤ موافق تماماً تعطى خمس (5) درجات.

➤ موافق تعطى أربع (4) درجات.

➤ محايد تعطى ثلاث (3) درجات.

➤ غير موافق تعطى (2) درجتان.

➤ غير موافق تماماً تعطى (1) درجة واحدة.

و قد تم بناء الاستمارة وفق المراحل الآتية:

➤ عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه و ملاحظاته.

➤ إجراء اختبار الثبات عليها بتوزيعها على عينة عشوائية.

➤ كتابة الاستمارة في صورتها النهائية ثم طبعها و مراجعتها.

1.1.4. تصميم ومصادقية أداة الدراسة والعينة:

قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة لإختبار الفرضيات عن طريق قائمة استبانة خاصة صممت على جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: ويشمل على استبانة خاص لقياس المتغير المستقل والمتغير الرأئز (الوسيط) التي تعبر عن الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية تواليا وتشمل العبارات من 1- 77 متضمنة المحاور من الأول حتى السادس:

أ. المحور الأول يفسر البيانات الديموغرافية للمبحوث الفقرات الخاصة بتحليل التوافق بين السمات الشخصية وخصائص العمل كإحدى معايير قياس مدى استشعار الفرد الموظف بمعنى العمل الذي يقوم به.

ب. المحور الثاني يعبر عن الانتماء التنظيمي: ويشمل العبارات من 08 - 18 ويتضمن المحور الأول الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد الموظف الانتماء التنظيمي وبمعنى العمل الذي يقوم به.

ب. المحور الثالث يمثل الأمن الوظيفي : ويتضمن العبارات من 19 - 29 الخاصة بتحليل التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد الموظف والميول المهنية مع متطلبات وخصائص العمل كإحدى معايير للاستقلالية والتحكم الذاتي وكذا قياس مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به .

ج. المحور الرابع يعبر عن تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل : الخاص بتحليل مدى تمركز الموظف في حالة الصراع داخل الجامعة بين جماعته العمل والإدارة و يضم العبارات من 30 - 40 وكذا تحليل تحليل المناخ التنظيمي العام والسائد في المنظمة.

د. المحور الخامس المكانة التنظيمية: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد الموظف بالقدرة والكفاءة الذاتية وتتضمن الفقرات من 41 - 51 وكذا تحليل مدى استشعار الموظف دوره ومكانته داخل الجامعة.

هـ. المحور السادس الثقافة التنظيمية: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد الموظف بوجوده ضمن الثقافة التنظيمية ومدى تأقلمه معها وكذلك باكتسابه لهوية تنظيمية والتشبع بالقيم التنظيمية و قد تضمنت العبارات من 52 - 66.

أما الجزء الثاني فقد تمثل في **المحور السابع الأداء الوظيفي:** والذي تم تخصيصه لقياس مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين حيث تضمن العبارات من 67 - 78.

بعد تطبيق تقنية الدراسة حرصنا على استعادة كل الاستمارات (كوننا منتمين للجامعة) وجميعها كانت صالحة للتحليل.

5	4.3	4.2	3.5	3.4	2.7	2.6	1.9	1.8	1
مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض جدا	
موافق تماما	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق إطلاقا
5	4	3	2	1					

جدول رقم (08) يبين سلم الدرجات والعلامات المطبقة في إجابات أفراد العينة في الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب

5. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، لذلك كان الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الجاهز (Statistical Pasckage for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) إصدار رقم (23) لتحليل جداول البيانات الإحصائية تحت نظام النوافذ (Windows)، حيث يسمح للمحلل بتخزين البيانات من أجل إجراء التحويلات (Transformation) على البيانات والتحليلات (Analyse)، وتكوين الجداول التكرارية، جداول المركبة،

بعد القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

✚ معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** نسبة تباين الإجابات ومدى

الثبات والترابط الداخل لأسئلة استبانة.

✚ التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية

لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور

الرئيسية التي تضمنتها تقنية الدراسة.

✚ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد

الدراسة عن المحاور الرئيسية.

✚ الانحراف المعياري: تتعرف على مدة انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل

عبارة من عبارات الإستمارة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن

متوسطها الحسابي و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في

استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور

الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها.

6. الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاختبار "مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار

شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس

الخاصية التي نريد قياسها".

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة على عينة الدراسة

البالغة (80) مفردة، وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ بين كل محاور الفرضيات

و الدرجة الكلية للمجال التابع له.

* قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الانتماء التنظيمي):

يبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من فقرات

المحور الثاني (الانتماء التنظيمي) والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في

الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الثاني
الانتماء التنظيمي

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.988	11

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات
المحور الثاني الانتماء التنظيمي

عبارات المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	معامل ألفا كرونباخ
1 أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة	0.991
2 تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل	0.991
3 في الواقع يهمني جدا سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية	0.987
4 أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الجامعة التي أعمل فيها	0.986
5 يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم.	0.987
6 تهتم الجامعة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين	0.986
7 الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالجامعة عادة ما يستحقون تلك الترقيات	0.987
8 أنا وزملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة ولدينا تقريبا نفس العادات والتقاليد	0.986
9 قيمتي ومبادئتي تنسجم مع معظم قيم زملائي	0.986
10 يشجعنا المسؤول على التعاون والعمل الجماعي	0.987
11 أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيته عليها في منظمتي دون خوف أو حرج.	0.987

يوضح جدول رقم(10) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني الإنتماء الوظيفي والدرجة الكلية لعباراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.986 – 0.991)، و نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

* قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (الأمن الوظيفي):

تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من فقرات المحور الثالث بالأمن الوظيفي والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم(11) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الثالث الخاص بالأمن الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
11	0.943

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث الأمن الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور الثالث : الأمن الوظيفي	
0.936	أنا مرسوم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك	1
0.930	أشعر بالإستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الإستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد	2
0.955	لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجرا طوال خدمتي بها و أجر مابعد التقاعد ما دمت حيا.	3
0.940	بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون و مستقر.	4
0.929	يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها.	5
0.929	رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي.	6
0.931	عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي.	7
0.931	يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل.	8
0.958	لا أجد صعوبة بالتكيف والتأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها.	9
0.936	يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة	10
0.932	أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي.	11

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمتمثل في الأمن الوظيفي والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.929 – 0.958) ومنه نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، و بذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

* قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل:

تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل، والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الرابع تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
11	0.984

جدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل

عبارات المحور الرابع : تموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل	معامل ألفا كرونباخ
1 أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل.	0.987
2 يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الإنتماء العشائري.	0.986
3 يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة.	0.981
4 زملاءك في العمل هم أصدقاؤك خارج أوقات العمل والجامعة.	0.981
5 عدم عدالة إدارة الجامعة في توزيع المناصب الإدارية.	0.982
6 تمييز ومحاباة في تطبيق القوانين والتعليمات على الموظفين في الجامعة.	0.981
7 عدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع.	0.983
8 تتبع الجامعة أسلوب تدخل الوسطاء وبعض الجهات في إدارة الصراع.	0.981
9 تتبع الجامعة أسلوب القمع في إدارة الصراع.	0.981
10 تتبع الجامعة أسلوب التجاهل وتجنب المواجهة في إدارة الصراع.	0.981
11 تتخذ الجامعة إجراءات طارئة لحل الصراعات.	0.986

يوضح جدول رقم (14) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع الخاص بتموقع الموظف في الصراع بين الإدارة وجماعة العمل وكذا الدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.981-0.986)

0.987)، ونلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، وبذلك تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

*** قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس بالمكانة:**

تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس المتمثل في المكانة والشعور بالاحترام والتقدير، والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم(15) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور الخامس بالمكانة

عدد العبارات Nombre d'éléments	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
11	0.852

جدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الخاص بالمكانة

عبارات المحور الخامس الخاص بالمكانة	معامل ألفا كرونباخ
1 أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي.	0.857
2 أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي المهنية.	0.857
3 أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامتي.	0.836
4 أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل.	0.820
5 أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات.	0.817
6 تحصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	0.850
7 إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.	0.851
8 أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي.	0.873
9 راضي عن المكانة التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب	0.815
10 يمتلك المشرفين المباشرين في هذه الجامعة مهارة الاستماع الجيد إلى اهتمامات ومشاعر الموظفين الخاصة.	0.822
11 أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة.	0.823

يوضح جدول رقم (16) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع الخاص بالمكانة والشعور بالاحترام والتقدير وكذا الدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.815-0.873)، و نلاحظ أن

معاملات الارتباط جميعها موجبة، وبذلك تعتبر عبارات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

* قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور السادس الخاص (بالثقافة التنظيمية) :
تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من فقرات المحور المتمثل في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور السادس بالثقافة التنظيمية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
15	0.938

جدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السادس : الثقافة التنظيمية

معامل ألفا كرونباخ	عبارات المحور السادس : الثقافة التنظيمية
0.926	1 يبدي الموظفون في هذه الجامعة تأثيرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم.
0.926	2 أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقتي الآخرين لاعتقادي أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق.
0.949	3 التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفحالها.
0.926	4 أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل
0.926	5 أمتلك قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي.
0.927	6 تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي.
0.946	7 توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الموظفين في بيئة العمل.
0.927	8 تشترك الجامعة المروؤسين في عملية اتخاذ القرارات.
0.926	9 أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف الآخرين وغاياتهم.
0.937	10 أستخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في الجامعة الذي أعمل به.
0.937	11 تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات.
0.926	12 أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات والخلافات بيني وبين الأطراف الأخرى المتنازعة.
0.931	13 للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل.
0.951	14 كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين.
0.937	15 يتم إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين.

يوضح جدول رقم (18) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السادس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات

الارتباط تتراوح بين القيم (0.926-0.951) ونلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، وبذلك تعتبر عبارات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

* قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي:

تبين من خلال الجدول المذكور أدناه معامل ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السابع المتمثل في الأداء الوظيفي، والدرجة الكلية لعباراته، وكما هو موضح في الجدولين المدرج أدناه:

جدول رقم(19) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين العبارات للمحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
11	0.829

جدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي

عبارات المحور السابع الخاص بالأداء الوظيفي	معامل ألفا كرونباخ
1 لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.	0.836
2 ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.	0.836
3 حرص رئيسي المباشر على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في رفع مستوى أدائي الوظيفي.	0.784
4 عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.	0.784
5 يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي.	0.784
6 استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	0.836
7 يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل.	0.838
8 ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	0.863
9 توزيع العمل يتم على أساس العدالة بين الزملاء.	0.784
10 أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام.	0.790
11 أتبع إجراءات وتعليمات الجامعة في كل أمورى الوظيفية.	0.790

يوضح جدول رقم (20) معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين كل عبارة من عبارات المحور السابع المتمثل في الأداء الوظيفي وكذا الدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.784-0.836)، ونلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، وبذلك تعتبر عبارات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل السادس : تحليل و نتائج الفرضيات

1. بناء وتحليل نتائج الجداول

1.1. بناء وتحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين

2.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الأولى

3.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الثانية

4.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الثالثة

5.1. بناء وتحليل نتائج الجداول الفرضية الرابعة

2. الاستنتاجات

1.2. استنتاج الفرضية الأولى

2.2. استنتاج الفرضية الثانية

3.2. استنتاج الفرضية الثالثة

4.2. استنتاج الفرضية الرابعة

5.2. الاستنتاج العام

1. بناء وتحليل نتائج الجداول:

1.1. بناء وتحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين:

جدول رقم (21) : يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	142	64.54
أنثى	78	35.46
المجموع	220	100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور البالغة 64.54 % تفوق نسبة الإناث ذات 35.46 % المشكّلة لأفراد العينة، حيث يبلغ عدد الذكور بالعينة 142 من 220 مجموع أفراد العينة، في حين عدد الإناث بالعينة 78.

إن هذا الوصف الكمي يجعلنا نقف عند المسألة ذكورية وأنثوية توزيع المناصب والتي طرحها هوفستيد في دراسته لأبعاد الثقافات الوطنية في الشركات المتعددة الجنسيات، ومن ناحية أخرى نقف لدى مسألة النظرة السلبية لعمل المرأة والتي تحدث عنها بوفلجة غياث في أبحاثه حول الثقافة وأنماط التسيير للمنظمة الجزائرية، والتي تعتبر أحد المخلفات الاجتماعية والثقافية للمجتمع، وعليه تعتبر هذه الفروق بين العمل النسوي والذكوري ظاهرة طبيعية بالنسبة لمجتمع المنطقة، إذ يرتبط بفكر الموظفين والموظفين وثقافتهم وعاداتهم الاجتماعية وكذا الضبط الاجتماعي الذي يقدر التزام الرجل بأداء واجباته العائلية وتكفله بجميع حاجات أفرادها وتلبية لمتطلباتهم الاستهلاكية والطبيعية... وغيرها، وبقاء المرأة في بيتها والتزامها بشؤون البيت. وفق هذا المنحى قد يظهر أن راسب الجنس أو تراكم التوزيع الذكوري للمناصب، بينما نجد زيادة قليلة في

نسبة الإناث لخروجها للعمل في منظماتنا، وهذا ما يثبتته الواقع، فلو تعمقنا أكثر في طبيعة العمل لوجدنا أنه يمكن للمرأة أدائه مثلما يؤديه الرجل مع ترسيخ صورة العمل الإداري في فعالية الأداء النسوي للعمل مثل الذكور أو ربما أحسن، إن استخراج الوثائق والإجراءات الادارية لا تتطلب توزيعا جنسيا للوظيفة، بالإضافة إلى أن هناك كثيرا من الوظائف بالجامعة تسند إلى الذكور مثل الوظائف التي تتطلب جانب من المسؤولية ومصالح أخرى كمصالح الصيانة والنظافة والمصالح الإدارية.

جدول رقم (22) : يبين سن المبحوثين

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
20-30]	26	11.8
30-40]	75	34.09
40-50]	82	37.27
50-60]	37	16.81
المجموع	220	100

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30 الي 50 في الفئتين الثانية والثالثة أي ما يقابل نسبته 71.36 % من إجمالي أفراد العينة، مقابل 26 مفردة تقل أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 11.8 % من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة 16.81 % تزيد أفرادهم عن 50 سنة.

من خلال ما سبق يمكن التنويه إلى أن ارتفاع نسبة الفئات الشبابية يمكن أن يكون عاملا رئيسيا في تحقيق أداء فعال في الجامعة، كون أن هاته الفئة تمتاز بالحيوية والعطاء في العمل، و كذا فان الفئة تقدر العمل في الجو الذي تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة والتي تحتاج إلى من يبعث فيها روح المسؤولية والتشجيع المعنوي، و يمكن تفسير

انخفاض في الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة حيث أن هاته الفئة العمرية تحبذ الخروج إلى التقاعد. ويمكن تفسير انخفاض أيضا نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة إلى أن التكوين في الجامعات بحيث يحبذ الطلبة مواصلة الدراسة لنيل شهادة الماستر، وكذا ظاهرة البطالة، وبهذا تدل المعطيات الإحصائية السابقة للجدول على تنوع أعمار مفردات الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات المختلفة، مع ارتفاع نسبة الشباب إذ أنّ هذه الخاصية تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة إيجابيا ذلك لما تحمله هذه الفئة من حماسة وقدرة على العمل، لتليها نسبة الأعمار المرتفعة نسبيا مما يعكس عامل الخبرة المتراكمة من التجارب والمتنوعة خاصة نحو تحديد علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي بجامعة الجلفة، ونلاحظ أنها بواعث تشجع على الاستثمار في الموارد البشرية والتي تحتاج إلى ثقافة مؤسسة ترسخ وتتمى قيم العمل المتوازي مع الولاء التنظيمي.

جدول رقم (23): يبين الحالة المدنية للمبحوثين

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	45	20.5
متزوج	166	75.5
مطلق	05	2.3
أرمل	04	1.7
المجموع	220	100

يبين الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة كانت للمتزوجين بنسبة 75.5 % وتلتها نسبة العزاب بنسبة 20.5 % في حين كانت نسبة المطلقين 2.3 % والأرامل بنسبة 1.7 % وبالتالي هذا ما يؤكد لنا أن أغلب المبحوثين لديهم قابلية تحمل الأعباء والمسؤوليات المختلفة عائليا ووظيفيا، إذ يعدون أكثر مسؤولية وعقلانية مما يمكنهم من تحقيق

متطلبات الحياة الاجتماعية المختلفة وكذا التكيف مع متطلبات العمل التنظيمي بالمقارنة مع الموظفين الذين يعيشون حياة العزوبية والترمل.

ومنه نستنتج في الأخير أن أغلبية الموظفين على مستوى الجامعة هي مستقرة اجتماعيا خاصة إذا سلمنا بأن الزواج هو مؤشر من الاستقرار الاجتماعي الذي يولد الاستقرار النفسي في نفس الوقت، وهذا منطقي لكون الاستقرار الوظيفي يحفز الموظف على الاستقرار الاجتماعي من خلال الزواج، إلا أن الاستقرار الاجتماعي يزيد من مسؤوليات الموظف وبالتالي يدفعه إلى تبني أساليب تمكنه من التوفيق بين العائلة والعمل، خاصة وأن أغلبية المبحوثين من الذكور، ومنه يمكن القول أنه كلما تحقق هذا انعكس ذلك بالإيجاب على الاستقرار الوظيفي الذي يمكن الموظف من التكيف مع الثقافة التنظيمية التي تملي عليه مجموعة من القواعد التنظيمية بالمقارنة مع الفئة الأرامل التي تجد نوع من الصعوبة في التكيف نظرا للعبء الثقيل الذي يسقط على كاهلها من المسؤولية الاجتماعية أمام العائلة التي تعتني بها.

جدول رقم (24) : يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين

المستوى الدراسي	التكرارات	% النسبة المئوية
متوسط	1	0.5
ثانوي	34	15.5
جامعي	185	84.1
المجموع	220	100

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة تواجد الجامعيين في مجتمع المبحوثين مرتفعة كثيرا مقارنة بالفئات الأخرى وذلك بنسبة 84.1 % فيما مثلت نسبة 15.5 % من المجتمع المفردات التي مستواها ثانوي، بالمقابل نجد نسبة 0.5 % فقط من المفردات

مستواهم التعليمي متوسط، في ظل هذه الإحصائيات الكمية للبيانات إن العمل على مستوى الكليات في استخراج الوثائق الادارية لا يتطلب مستوى تعليمي كبير، فلو نظرنا إلى بيانات الجدول الموالي لوجدنا غالبية المفردات في رتبة عون تنفيذ، وهذه الفئة السوسيو مهنية داخل الجامعة تتطلب شهادة التعليم في السنة الثالثة ثانوي كأعلى مستوى تعليمي للرتبة المصدر مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالجامعة، قد يظهر من هذا أن فئة الجامعيين يشغلون مناصب متصرف وملحق إداري، بينما يشغل من مستواهم التعليمي ثانوي رتبة عون إداري، والواقع هو أن غالبية من يحملون شهادات جامعية تنازلوا عن شهاداتهم الجامعية وقدموا شهاداتهم الثانوية للالتحاق بهذه الرتب في الجامعة.

يفسر التناقض الموجود في بيانات الجدول، فهذه الرتب الأخيرة غير مؤهلة علميا للعمل على مستوى الفروع انظر أكثر نتائج تحليل الجدول الموالي، وهذا يخلق الكثير من مشاكل العمل لدى الموظف غير الكفاء إضافة إلى تدمير الجامعيين الذين تنازلوا عن شهاداتهم الجامعية، ولم يتم ترقيتهم، فبقاؤهم على مستوى الفروع يعني عدم توافق مستواهم التعليمي مع نوع عملهم علما أن الترقية في الجامعة تعتمد على الخبرة في العمل وتتحكم فيها أكثر قيم الانتماء القبلي وتبادل المصالح وهو الأمر الذي يثبتته تواجد رتب مهنية على مستوى الفروع كمتصرف إداري ومتصرف رئيس وتقني سامي في الإعلام الآلي، والترقية تعد فرصة توفر للموظف الانتقال من العمل على مستوى الفروع ومشاكله الكثيرة وضغط العمل للتعامل اليومي مع الكثير من المواطنين، إلى العمل على مستوى المصالح الإدارية الأعلى مرتبة مهنية في الجامعة، والتوافق بين المستوى العلمي وطبيعة العمل يحقق للفرد أحد أهم الحاجات التي تخلق التحفيز في العمل لدى الموظف، والتي تحدث عنها أبراهام ماسلو في نظريته هرم الحاجات وهي الحاجة إلى إثبات الذات، والتي صنفها في أعلى السلم الهرمي كأحد أهم الحاجات الإنسانية بحيث يرى "ماسلو" أن معرفة هذه الحاجات تمكن من فهم السلوك الإنساني باعتبارها دوافع أساسية للسلوك، والحاجة لتحقيق الذات " تعني تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان

ما يريد أن يكون، وهي تحقق الأهداف وتوفرها يمكن من استغلال الطاقات الخلاقة للأفراد⁽¹⁾.

قد نتساءل أيضا عن سبب تواجد موظفين يحملون شهادات جامعية على مستوى الفروع والخلفية السوسولوجية التي تجعل هؤلاء الموظفين يتنازلون عن شهاداتهم الجامعية ويلتحقون برتب وظيفية تتطلب شهادة ثانوية فقط، إن الظروف الاقتصادية للمجتمع ككل وهاجس البطالة ونقص فرص العمل يجعل الكثير من خريجي الجامعة الذين يعانون من النتائج السلبية للبطالة القيام بهذا الفعل، فأي فرصة للتوظيف في أي منظمة تعتبر عند أغليبيتهم الفرصة الوحيدة للتوظيف والعمل، وهو نفس الأمر فيما يخص الالتحاق بالجامعة رغم الراتب المنخفض.

جدول رقم (25): يبين طبيعة الوظيفة للمبحوثين

طبيعة الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
عون تنفيذ	55	25
عون تحكم	125	56.81
إطار	40	18.18
المجموع	220	100

يبدو لنا من تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية وطبيعتها يتضح لنا أن نسبة أعوان التحكم تقدر 56.81 % في المقابل تمثل نسبة أعوان التنفيذ 25 % وهذا أمر طبيعي نظرا للدور المهم الذي

(1) - سكينه بن حمود: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 47-48.

تؤديه هذه الفئة السوسيو مهنية في الجامعة، والتي تعتمد طبيعيا على الإداريين بأعلى نسبة كون الطبيعة الوظيفية تهيكلا نشاطات الجامعة التي تتطلب قدر هائل من توزيع الإداريين على مختلف الكليات المتوزعة داخل الجامعة، في حين كانت نسبة الإطارات 18.18 % وهذا ما يدل كتأكيد على مدى قوة الثقافة التنظيمية التي تحملها الجامعة في إطار السلوك التنظيمي الذي يسير وفقه أفرادها، حيث يعمل الكل في نسق اجتماعي من أجل إيصال الخدمات في الوقت المحدد وفي المكان المحدد، أما بالنسبة لانخفاض نوعا ما لنسبة الإطارات في الجامعة يؤكد على أن الجامعة تركز على تقديم وتوفير أحسن الخدمات لمختلف الشرائح أكانت طلبة أو متعاملين من خارج الجامعة.

يعتمد المسؤولون الإداريون في الجامعة على نظرية الفلسفة الإدارية في توزيع المهام، حيث يرى **دوجلاس ماكجريغر** وهو صاحب النظرية أن " كل عمل أو تصرف أو قرار إداري في التنظيم، إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل رئيس ومشرف فلسفته الإدارية وفكرته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته وقراراته بطابع معين"⁽¹⁾، وفقا لهذا المجرى يقوم المسؤولون بالجامعة بتوزيع الأفراد اعتمادا على نظرهم الخاصة، وهذا ما يبرر تواجد رتب وظيفية، وعمل المتصرفين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من ثلاث السنوات على مستوى المكاتب كأى موظف عادي وعدم إسناد وظيفة إدارة المصالح لهم، وإسنادها إلى موظفين بمناصب أقل من رتبهم وهي مسألة سنتطرق إليها لاحقا بشيء من التحليل.

(1) - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

جدول رقم (26) : يوضح توزيع المبحوثين وفق الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
[1-18]	51	23.18
[8-16]	73	33.18
[16-24]	55	25
[24-32]	41	18.66
المجموع	220	100

تبين النسب المرتبطة بالتكرارات الموزعة في الجدول أن 33.18 % من المجتمع أقدميتهم في العمل تنحصر من 8 إلى 16 سنة، و 25 % أقدميتهم من 16 إلى 24 سنة، و 23.18 % من مجتمع الدراسة أقدميتهم قدرت من 1 سنة إلى 8 سنوات، ونسبة 18.66 % من مجتمع البحث أقدميتهم في العمل من 24 إلى 32 سنة، هذه الأرقام توحى بوجود جيلين على العموم بالفروع محل الدراسة، الجيل القديم الذي يضم سنوات الأقدمية 16 إلى 32 سنة، والجيل الجديد الذي يضم كل من فئتي من 1 سنة إلى 15 سنة أقدمية.

بالنسبة للجيل القديم فهو يمثل الموظفين الذين لديهم مدة طويلة في العمل على مستوى جميع مكاتب الجامعة، ومن خلال ما لاحظناه نشير إلى أن لتواجد هؤلاء الموظفين دور فعال وذلك لخبرتهم وطول مدة عملهم على مستوى الجامعة بحيث يساعد هؤلاء في توجيه وحل بعض المشاكل العالقة بين المتعاملين والمصالح وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بإنجاز الوثائق وأي من المستلزمات يمكن تجاوزها وتيسير الأمور. يرجع إلى كثرت تحويل ونقل الموظفين من مكان عملهم على مستوى الكليات و المصالح الأخرى على مستوى الجامعة وهو النقل العشوائي الذي يتم وفقاً لأهواء المسؤولين على الجامعة، فوفقاً لما لوحظ أن كل توظيف جديد يقوم بتغييرات وفقاً لمعايير الأهواء الشخصية وتبادل المصالح والولاء، والانتماء إلى نفس العرش، والتفريق الجنسي واعتبارات ثقافية عدة،

إضافة إلى هذا نجد إن انخفاض نسبة تواجد الفئة يرجع إلى ترقية بعض العناصر ونقلها إلى مصالح أعلى مرتبة من الفروع بعد الخبرة المهنية المتحصل عليها والقدرة على تحمل المسؤولية، وهو الأمر الذي تحدثنا عنه سابقا.

أما الجيل الجديد الملتحق حديثا ونسبة التواجد الكبيرة ترجع إلى آخر مسابقات التوظيف نظمتها الجامعة في السنوات الأخيرة للحاجة للموظفين، إضافة إلى اعتماد المسؤولين لتوجيه فئة الشباب للعمل على مستوى الكليات ومصالح الجامعة، ومن نافذة تحليل أخرى قد نجد أن هذه الأقدمية تعبر عن عدم حداثة الالتحاق لهذه الفئة إلا أن جل هؤلاء الموظفين ورغم هذه المدة لا يزالون خير خبراء وظيفيا للتعامل مع كل الحالات التي تحدث على مستوى الجامعة، وهي الحالة التي لاحظناها مركزين ملاحظتنا على السبب والذي وجدنا أنه يرتبط بتراكم الثقافة القانونية بالجامعة، وبالتالي فان خبرة وثقافة الموظف حول كيفية أداء العمل هي خبرة شخصية تتكون لديه من خلال ملاحظته لكيفية انجاز زملائه للمهام، وتوجيه الموظفين ذوي الاقدمية في الفرع، وتجاربه في انجاز الوثائق والقيام بالإجراءات الإدارية.

جدول رقم (27): يبين توزيع الأجر الشهري حسب المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الأجر الشهري (دج)
19.5	43	[30000-18000]
44.1	97	[42000-30000]
34.09	75	[54000-42000]
2.72	05	[66000-54000]
100	220	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيه 44.1 % و كانت للموظفين الذين يتراوح أجرهم الشهري ما بين [42000 - 30000] بـ 97 مفردة، و تلتها نسبة 36.4 % تتراوح أجورهم ما بين [54000 - 42000] بتكرار 75 مفردة، و جاءت

نسبة 19.5 % تتراوح أجورهم ما بين [18000 - 30000] ب 43 مفردة، في حين كانت أقل نسبة 2.72 % أجورهم تتراوح ما بين [54000-66000] ب 05 مفردات.

2.1. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى والتي تقول:

🌈 كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة إيجابا.

الجدول رقم (28) : يبرز الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الانتماء التنظيمي

رقم العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
مرتفع	01	ت	10	27	7	104	72	3.91	1.121	10	
		%	4.5	12.3	3.2	47.3	32.7				
	02	ت	25	13	7	93	82	3.88	1.287	11	
		%	11.4	5.9	3.2	42.3	37.3				
	03	ت	16	3	15	93	93	4.11	1.092	1	
		%	7.3	1.4	6.8	42.3	42.3				
	04	ت	22	2	10	99	87	4.03	1.176	9	
		%	10.0	0.9	4.5	45.0	39.5				
	05	ت	14	7	13	94	92	4.10	1.082	2	

				41.8	42.7	5.9	3.2	6.4	%	يجدون أنفسهم وجوه هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم.	
	8	1.178	4.04	89	97	7	7	20	ت	تهتم الجامعة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين	06
				40.5	44.1	3.2	3.2	9.1	%		
	4	1.059	4.08	85	101	13	8	13	ت	الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالجامعة عادة ما يستحقون تلك الترفقيات	07
				38.6	45.9	5.9	3.6	5.9	%		
	7	1.144	4.05	87	99	12	2	20	ت	أنا وزملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة ولدينا تقريبا نفس العادات والتقاليد	08
				39.5	45.0	5.5	0.9	9.1	%		
	6	1.179	4.06	93	93	8	6	20	ت	قيمي ومبادئ تنسجم مع معظم قيم زملائي	09
				42.3	42.3	3.6	2.7	9.1	%		
	3	1.132	4.10	96	90	13	3	18	ت	يشجعنا المسؤول على التعاون والعمل الجماعي	10
				43.6	40.9	5.9	1.4	8.2	%		
	5	1.057	4.07	84	102	13	8	13	ت	أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيت عليها في منظمتي دون خوف أو حرج.	11
				38.2	46.4	5.9	3.6	5.9	%		
	1.078		4.04	الانتماء التنظيمي							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الانتماء التنظيمي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الانتماء التنظيمي بلغ 4.04 مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما

بين (2.7 - 3.4) و بانحراف معياري قدره 1.078 وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك انتماء تنظيمي في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة.

كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الأولى: كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة إيجابا، في بعد الانتماء التنظيمي قد تراوحت ما بين (3.88 و 4.11)، مما يزيد التأكيد على أن الانتماء التنظيمي يأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي :

01. في الواقع يهمني جدا سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارة المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم في الواقع تهمهم جدا سمعة هذه الجامعة ومدى التحقيق لأهدافها النهائية وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4.11 بانحراف معياري قدره 1.092 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماما بنسبة 42.3 % والموافون بنسبة 42.3 %.

إذن يتضح لنا حسب هذه المعطيات الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج والانتماء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار والاستمرار والبقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم وتوجهاتهم بأنهم يهتمون بسمعة الجامعة و الأفعال التي يقوم بها الزملاء، كل هذا يساعد الموظف على تحسين أدائه فالموظفين هنا قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي أي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها⁽¹⁾ سواء من ناحية العمل أو العلاقات وباقي متغيرات التنظيم. وهذا ما تؤكد دراسة كل من ماير و زملاؤه⁽²⁾ (1991) في الولاء العاطفي و يعبر عن درجة تأثر الفرد بأهدافه وقيم المنظمة، وهو

(1) - عبوي زيد منير، المرجع السابق، ص 215.

(2) - هيجان عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 27.

ناتج عنه الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة وإيمانه القوي بقيمها وأهدافها، وحب البقاء فيها.

02. يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يشعرون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ **4.10** بانحراف معياري قدره **1.082** و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة **42.7 %** والموافقون تماما بنسبة **41.8 %**.

تعتبر طبيعة المهنة هي المجال الاجتماعي الأكثر تأثيرا في عملية بناء الهويات الشخصية، التي تتعلق بالتمثل العقلي والذهني للفرد وعلاقته، ودرجة الاندماج في بيئة عمله، وتوافقه وقيمه الثقافية، فضلا عن التمثل الاجتماعي للشخص المعني، ولذلك فإن هذا التحديد يرتبط بالصورة الاجتماعية للمهنة وبالتالي بنموذج المعنى أي بالنسق القيمي للمجتمع نفسه، وبالتالي فإن الهوية المهنية هي الهوية الشخصية للأفراد بطريقة تمليها مكانتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، فهي ليست مجرد هوية في العمل فقط، بل هي أيضا إسقاط للذات في المستقبل⁽¹⁾.

وهذا ما تؤكد لنا القيم التنظيمية الحديثة أن مجال العمل وثقافته التنظيمية لا يخرجان عن عن النسق الاجتماعي الكلي، الذي يتكون في المقام الأول من القيم الثقافية التقليدية، وبالتالي فإن أساس الهوية المهنية للموظف هو اجتماعي، لأنه تابع لمكونات الثقافة المجتمعية في صناعته لهويته المهنية، والتي تمثل هويته الشخصية من خلالها تحدد مركزه ومكانته الاجتماعيين.

(1) - DUBAR. Cl : **La socialisation**, Paris, Armand, Colin, 3^eédition, 2000, p117.

03. يشجعنا المسؤول على التعاون والعمل الجماعي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم المسؤول يشجعهم على التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4.10 بانحراف معياري قدره 1.132 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماما بنسبة 43.6 % والموافون بنسبة 40.9 %.

أن لعلاقتي الصداقة والمصلحة اللتين يبينهما الموظفان فيما بينهم في حد ذاتهما غير رسميتين، بمعنى آخر تشكيلهما يكون عفويا ولا يحدده الهيكل التنظيمي ولهما سلبيات، فالأولى هي دائمة وتتطور لتصبح جماعة غير رسمية بحكم العلاقات الشخصية والتقارب النفسي والاجتماعي الذي لا تحدده المنظمة كذلك وإنما ينشأ لإشباع حاجات شخصية واجتماعية لدى الموظفين، وكذلك للجماعة غير الرسمية قائد يسير شؤونها وفق شروط يتعارف عليها الأعضاء ويلتزمون بها ومن يتجاوزها يفقد عضويته فيها.

04. الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالجامعة عادة ما يستحقون تلك الترقيات:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنه عملية الترقية في الجامعة عادة ما تتم وفقا للأفراد الذين يستحقونها وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4.08 بانحراف معياري قدره 1.059 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون بنسبة 45.9 % والموافون تماما بنسبة 38.6 %.

إذا كان الموظف يشعر أنه محل اهتمام الإدارة وان هذه الأخيرة تسعى دائما إلى ترقيته وان هناك حظوظا متساوية بينه وبين كافة الموظفين في الترقية، فان ذلك من شأنه أن يعزز بقاءه واستمراره بالجامعة ويعزز أيضا انتمائه وولائه لها.

05. أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيت عليها في

منظمتي دون خوف أو حرج:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم يمارسون

القيم والمبادئ التي تربو عليها في الجامعة وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ **4.07** بانحراف معياري قدره **1.057** و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة **46.4 %** والموافقون تماما بنسبة **38.2 %**.

يظهر لنا أنه كلما كانت طبيعة التعامل التي تحكم الأفراد تنطلق من مجموعة من القيم ساعد ذلك على مرونة القاعدة التنظيمية، مما يجعلها تفتح المجال للتفاوض والمشاركة بين الأفراد. إذ تتخذ المنظمة منها أحسن السبل والطرق لتحقيق أهدافها، وكذا الرأي عندما تنطلق القاعدة التنظيمية من مجموعة النظم والقواعد يساعد ذلك على رسم الواجهة الصحيحة للموظف لاختيار الطريقة الصائبة لأداء المهام المسند إليه، وهذا ما يجعله في حالة تفاعل مع محيط عمله فتقوى الرابطة بينه وبين زملائه ويتكون ما يسمى بالضمير المهني مما يخلق قاعدة تنظيمية متينة، فتعرف المنظمة من خلالها نوع من الاستقرار المهني الذي يظهر في قلة الاختلالات التنظيمية التي تعرقل خدمات المنظمة.

06. قيمي ومبادئ تنسجم مع معظم قيم زملائي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأن قيمهم تنسجم مع قيم الزملاء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ **4.06** بانحراف معياري قدره **1.179** و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون تماما بنسبة **42.3 %** والموافقون بنسبة **42.3 %**.

إن أفعال ومواقف الأفراد هي نتاج تراكم مجموعة من الأفكار والخبرات والتفاعلات التي تسمح للأفراد بإدراك وفهم ما يجري حولهم، بحيث يكون مجموع قراراتهم هو نفس القيم التي تحكم وتوجه سلوكهم. يتم ترتيب هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناغمة ومتناسقة في شكل نسق قيمي.

ولكي يتشكل هذا النسق، يلزم إضافة مجموعة متنوعة من العناصر والعوامل، ولا سيما الثقافية والتاريخية والدينية والسياسية...، وغيرها⁽¹⁾. ولعل النسق القيمي لأفراد

(1) - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، 2003، ص15.

المجتمع الجزائري يختلف عن القيم العليا المرغوبة، التي قد ندعيها إيجابية وتلك المرفوضة وسلبية.

07. أنا وزملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة ولدينا تقريبا نفس العادات والتقاليد:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماما بأنهم ينتمون إلى مناطق متقاربة ولديهم نفس العادات والتقاليد وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4.05 بانحراف معياري قدره 1.144 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة 45.0 % والموافقة بنسبة 39.5 %.

إن بناء جماعة العمل غير رسمية أو تكتل الموظفين على شكل جماعات اجتماعية داخل المنظمة يعد أمرا طبيعيا ومألوفاً في كل المجتمعات، فالفرد لديه حب الانتماء إلى الجماعات المختلفة، بحيث وفي دراسته وتحليله للفعل الاجتماعي غير العقلاني أكد فالفريدو باريتو من خلال تقسيمه للفعل الاجتماعي أنه من خلال تكوين الانتماء للجماعة وحباها يكمن حرص الفرد على تعزيز انتمائه إلى مجتمعه وجماعته ولنقل جماعته في المنظمة، باعتبار أن الإنسان لديه اتجاه نحو تلبية حاجة للعيش في نظام مستمر له عقيدة ووطن وقيم وأخلاقيات معينة⁽¹⁾، وهي الحقيقة الاجتماعية التي أكدها ابن خلدون بحيث أن الاجتماع الإنساني حسب ما يعتبر أمراً ضرورياً وأن الإنسان اجتماعي بطبعه، ويوضح السبب في قوله " أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحقيق حاجاته"⁽²⁾.

08. تهتم الجامعة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن الجامعة تدفعهم إلى تقديم أفضل ما عندهم من ناحية الأداء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4.04 بانحراف معياري قدره 1.178 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة 44.1 % والموافقة تماماً بنسبة 40.5 %.

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ص 149.

(2) - عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص 55.

تزايد الاهتمام بالموارد البشري مؤخرًا من خلال تحسين ظروف العمل وتكوين العمال و ترقيةهم دون تمييز وإعطاء كل ذي حق حقه، وهذا الأمر يعود إلى مدى فعالية الإجراءات الإدارية المتبعة وتجسيد العدالة التنظيمية داخل المنظمة، لأن ذلك يعطي للمنظمة مركزًا قويا على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ويؤدي بالموظفين بالتمسك بها وتعطي في نفوسهم النمط المثالي لأفضل المنظمات، فعدالة الإجراءات الإدارية أو عدمها من خلاله سيؤثر سلبًا أو إيجابًا على المنظمة بصفة عامة فهذا الأمر يرجع إلى الأثر الذي يتركه هذا السلوك في نفوس الموظفين، فإذا شعر الموظف أن هذه الإجراءات الإدارية المتبعة من قبل إدارة المنظمة غير عادلة و لذلك سيؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض مستوى أدائه وبالتالي تدني ونقص مستوى الولاء والانتماء لهذه المنظمة.

09. أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الجامعة التي أعمل فيها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تمامًا بأن الجامعة تدفعهم إلى تقديم أفضل ما عندهم من ناحية الأداء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ **4.03** بانحراف معياري قدره **1.176** وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة **45.0 %** والموافقون تمامًا بنسبة **39.5 %**.

تواجه الموظفون عدة صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم، وهذا الأمر من شأنه أن يولد مشاكل وعراقيل، فالجامعة بالخصوص تتعامل مع مجموعة مختلفة من القوى البشرية الموظفة، والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، فكل موظف بالجامعة يختلف عن الآخرين في جوانب عديدة وهذا الأمر قد يولد خللاً ومشاكل كثيرة في العمل وفي العلاقات السائدة، فمعظم هذه المشاكل تحدث نتيجة لغياب التفاعل بين العمال وخاصة بين الرئيس المباشر والموظفين، فهذا من شأنه أن يشعرهم بالحماس والحب إتجاه منظماتهم ويجعلهم يفتخرون بها أمام الآخرين.

10. أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماماً بأن الجامعة تدفعهم إلى تقديم أفضل ما عندهم من ناحية الأداء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 3.88 بانحراف معياري قدره 1.287 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة 42.3 % والموافقون تماماً بنسبة 37.3 %.

نجد الكثير من الفلاسفة والمفكرين اهتموا منذ القدم بموضوع سلوكيات القيم الأخلاقية باعتبارها أساس استقرار المجتمع وتقدمه، وفي الوقت الحالي أهتم أيضاً العديد من الباحثين بإجراء دراسات حول سلوكيات المعاملة بالقيم الأخلاقية وأهميتها في المنظمة خاصة ووضعها ضمن أولويات البحث العلمي، وإذا كانت سلوكيات المعاملة بالقيم الأخلاقية قد نالت الاهتمام من قبل المجتمع في الماضي فإننا اليوم في أشد الحاجة إلى اهتمام أكبر لسلوكيات القيم الأخلاقية في المنظمة باعتبارها تجمع عدد كبير من الأفراد مما يكون لها تأثير حتى على تحقيق أهداف المنظمة. كما أن هناك محددات أساسية للسلوك الأخلاقي تتمثل في المؤثرات الشخصية وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم الأخلاقية التي يحملها الشخص.

11. تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماماً بأن الجامعة تدفعهم إلى تقديم أفضل ما عندهم من ناحية الأداء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 3.88 بانحراف معياري قدره 1.287 و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة 42.3 % والموافقون تماماً بنسبة 37.3 %.

أثبتت الكثير من الدراسات والأبحاث والاتجاهات أن الأجر والحافز المادي لا يعتبر وحده من الحاجات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها واشباعها ، وإنما هناك أشياء قد يفقدها الموظف حتى وإن زاد ذلك في أجره، وهذا ما أشار إليه ابراهيم ماسلو في نظريته

لهرم الحاجات حيث تصنف عدة حاجات يسعى الفرد الموظف إلى تحقيقها واشباعها، وليس الأمر مقتصرًا على الأجر والجانب المادي وحده، وقد سبق وتطرقنا إلى هذا في الجانب النظري للتراكم السوسيولوجي للدراسة فمن بين جملة من الحاجات نجد الحاجة للانتماء التي يصنفها ماسلو ضمن الحاجات الاجتماعية فالموظفون بالجامعة يحتاجون إلى الانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية والانتماء للمجاعة، وبناء صدقات عمل وما شابه، أيضا فمدرسة العلاقات الإنسانية بريادة التون مايو ركزت على اثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على مردودية الموظف وانتمائه وكيف تؤثر العلاقات الاجتماعية بين العمال في إنتاجية وأداء الموظفين داخل الجامعة.

الجدول رقم (29) :. يبين تحفيز الجامعة لتقديم أفضل أداء للعمل وعلاقته بتكوين

علاقات الصداقة داخل الجامعة

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا	المجموع	يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل					للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	56.362	25	23	2	-	-	-	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل
		100	92.0	8.0	-	-	-	غير موافق تماما
		13	10	3	-	-	-	التكرارات موافق %
		100	76.9	23.1	-	-	-	التكرارات موافق %
		7	7	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		100	100	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		93	87	5	-	-	1	موافق التكرارات موافق %
		100	93.5	5.4	-	-	1.1	موافق التكرارات موافق %
		82	61	7	2	1	11	موافق التكرارات موافق %
		100	74.4	8.5	2.4	1.2	13.4	موافق تماما %
		220	188	17	2	1	12	التكرارات
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%

يعتبر المشرف المباشر حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، فهو يمثل الإدارة لدى الموظفين من جهة ويمثل الموظفين لدى الإدارة من جهة ثانية، ولسلطته أهمية كبيرة في امتثال الموظفين لأوامر وتوجيهات إدارة الجامعة، فمن خلال الجدول رقم (29) و بعد ربط المتغيرات تحفيز الجامعة لتقديم أفضل أداء وعلاقته بتكوين علاقات الصداقة داخل الجامعة بصفته متغير وسيط بين المتغيرات المستقل والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي، تحصلنا على قيمة $2 = 56.362$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل " الانتماء التنظيمي " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " بيئة العمل " ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يتم تحفيزهم من الجامعة لتقديم أفضل أداء للعمل مع تكوين علاقات الصداقة داخل الجامعة، و جاءت نسبة الموافقون (7.7 %) في حين كانت نسبة (5.5 %) غير الموافقين تماماً، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

هذه المعطيات تعبر عن مدى إمكانية وعي وإدراك الموظفين لبعد الولاء التنظيمي المتمثل في الانتماء التنظيمي ومؤشره " تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل " وعلاقته بالأداء الوظيفي المتمثل في مؤشره " يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل " بوساطة المتغير الوسيط المتمثل بيئة العمل في مؤشره " للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " وهذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، كذلك مع رؤسائهم، ويرجع ذلك إلى درجة إحساس الموظفين بالمسؤولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضاً هذا يعود إلى مدى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري.

كل هذا يعد من بين الحوافز المهمة التي تدفع الموظفين بدرجة كبيرة لتحسين أدائهم الوظيفي الذي يشعرون بالاستقرار فيه و كذا الانتماء التنظيمي، رغم تأكيد نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين كل من متغير الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية فإن تلك القيم الانسانية التي يتصف بها المشرف أو الزميل في مساعدة غيره على إنجاز العمل والتضامن مع كافة الموظفين، وتقدير الجهد المبذول يعني في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز على البذل والعطاء أكثر فهو يعني الاعتراف والثناء وهذا من شأنه أن يخلق لدى الموظف شعورا بالعدل الارتياح، و من خلال قيم الولاء لدى الموظفين التي تتميها الإدارة المشاركة، بحيث نجد كريس ارجيرس من خلال نظريته " التناقض بين الفرد والتنظيم " يقترح نموذجا معدلا لطبيعة الأنظمة الرسمية التقليدية " بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، وحدد الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم، وجعل خطوط الاتصال مفتوحة ومشاركة الأفراد الفعلية، يعتبر من طرق إدماج الفرد مع التنظيم"⁽¹⁾.

فإذا كان المشرف يقدر جهود الموظفين فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته يعني مشاركة الآخر مشاعره واهتماماته، وهذا ما يؤدي لا محالة إلى توسيع مساحة الود والخروج بذلك من ضيق التعامل الرسمي، مما يشجع الموظف على الارتباط أكثر بهذه الجامعة، وهذا ما يدفع الموظف إلى بذل مجهودات كبيرة أولا لتحقيق هدفه الشخصي الذي يعكس هدف الجامعة، و الذي ينعكس إيجابا على أدائه في العمل و في هذا الصدد أكدا ماير و ألان (1991) أن المصدر الأساسي لتنمية و تشكيل الولاء العاطفي عند الفرد الموظف هو الرغبة والحاجة الشخصية، فالأفراد الذين لديهم التزام عاطفي اتجاه المنظمة يرجع أساسا إلى الإشباع الذي يتحصل عليه الفرد في المنظمة، و التي تسمح له ببلوغ طموحاته و تحقيق تطلعاته المستقبلية و أهدافه الشخصية⁽²⁾.

(1) - خليل الشماع ،خضير كاظم، مرجع سابق، ص 76.

(2) - هيجان عبد الرحمن: مرجع سابق، ص27.

وإذا رجعنا للثقافة التنظيمية الخاصة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، تؤكد لنا وبصورة عامة ان هذه الجامعة تحوي جملة من القيم والمعارف والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الأفراد في ممارستهم للمهام الموكلة إليهم من خلال احترامهم لقيم وثقافة المنظمة، فتعزيز مبدأ الانتماء للموظف هو بمثابة القوة التي تمكن من تقدم المنظمات بصفة عامة، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى بيئة عمل مثالية ونموذجية فما عليها سوى الاهتمام بالموظف داخل المنظمة فليس الرضا وحده مهما فقد تجد الفرد يشعر بالرضا لكنه لا يشعر انه ينتمي لهذه المنظمة، فتحقيق الشعور الايجابي للموظف تجاه بيئة عمله أمر مهم لكل مسؤول يدرك جيداً قيمة الرأسمال البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يقلل من الإحباط لديه ويساهم في ارتقائه وحبه وإخلاصه لهذه المنظمة.

الجدول رقم (30): يوضح شعور الموظفون بهويتهم وحدودهم في الجماعة وأثرها

في الأداء

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام					كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	34.467	14	4	5	-	-	5	يشعر الموظفون في الجماعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم
		100	28.6	35.7	-	-	35.7	التكرارات غير موافق %
		7	7	-	-	-	-	التكرارات غير موافق %
		100	100	-	-	-	-	التكرارات غير موافق %
		13	13	-	-	-	-	التكرارات محايد %
		100	100	-	-	-	-	التكرارات محايد %
		94	68	5	3	1	17	التكرارات موافق %
		100	72.3	5.3	3.2	1.1	18.1	التكرارات موافق %
المجموع		92	54	7	5	2	24	التكرارات موافق %
		100	58.7	7.6	5.4	2.2	26.1	التكرارات موافق %
		220	146	17	8	3	46	التكرارات موافق %
		100	66.4	7.7	3.6	1.4	20.9	التكرارات موافق %

إن تقديم الموظفين لأعمال إضافية تطوعية يعتبر أعلى درجات الولاء للمنظمة، ويعد بمثابة سلوك مقابل واستجابة للسلوك الإداري للمسؤولين، في كيفية التعامل مع الموظفين، من حيث معاملة جميع الموظفين بنفس الطريقة من عدمها.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات النسيج الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وغياها داخل التنظيم يعد تدميرا للقيم والعلاقات الاجتماعية لعاملين، فلها أهمية في حقل الإدارة والتنظيم، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة، وتحدث العدالة عند تساوي مخرجات الفرد الاجتماعية مع مدخلاته من جهة، ومن جهة أخرى تساوي مدخلاته الاجتماعية مع مدخلات موظفين يقومون بأعمال مماثلة، لذلك إن مدى نجاح المنظمة

مرتبط بقدرتها على تحفيز الموظف وإظهار سلوكيات ايجابية⁽¹⁾. بناء على هذا سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على واقع عدالة التعامل للمسؤولين مع الموظفين وعلاقته بتحفيز الموظف ودفعه نحو تقديم أعمال إضافية من أجل أهداف الجامعة.

فمن خلال الجدول أعلاه و بعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في الانتماء التنظيمي والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط بيئة العمل، تحصلنا على قيمة $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم " الانتماء التنظيمي " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة "أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين " بيئة العمل " ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (66.4 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم لا يشعرون بهويتهم في الأعمال التي تفرض عليهم وذلك في حدود التعامل بين جماعة العمل وما يترتب عنه من نوعية الأداء المنجز، وتلتها نسبة (20.9 %) لغير الموافقين تماماً، وجاءت نسبة الموافقون (7.7 %)، ثم تلتها نسبة المحايدون (3.6 %)، ثم كانت أضعف نسبة (1.4 %) لغير الموافقين.

من خلال بيانات الجدول تعبر لنا عن مدى إمكانية وعي وإدراك الموظفين لبعد الولاء التنظيمي المتمثل في الانتماء التنظيمي ومؤشره " يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم " وعلاقته بالأداء الوظيفي المتمثل في مؤشره " أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام " بوساطة المتغير الوسيط المتمثل بيئة العمل في مؤشره " كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين " وفي هذا السياق، وعلى

(1) - Armstrong, Michael.:A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers,10th edition, 2010.

أساس النسب التي في الجدول، نرى أن أفراد العينة وقياسا لإجاباتهم، يلجأ غالبية الموظفين إلى تكوين علاقات اجتماعية من خلال العمل المؤدى مع أكثر من طرف، في عدة اتجاهات، إما كاستراتيجية فردية أو كممارسة عمل ولفعل ثقافي سائد في مجتمعنا القائم على أساس المفهوم التالي ، بناء قوة مساندة من خلال العلاقات الاجتماعية للأفراد مبنية على أساس الرتب التي يلعبونها في الأنساق الفرعية للمجتمع. وبناء على هذا، يحصل الأفراد على درجة معينة من الاعتراف والتقدير الاجتماعي، فعندما يشغلون تلك المناصب والوظائف التي تمنحهم سلطات معينة، فيمكنهم من تحسين ممارستهم لها، مما ينعكس على فعالية ونوعية الأداء، وبالتالي على النظام البيروقراطي ، وفي جميع أنساقها الفرعية، عقلانيا ورشيدا وفعالا تنظيمياً في تنفيذ الأداء والأنشطة المخصصة له، وبذلك ينخفض أو يقل حدوث الظواهر الاجتماعية المقابلة والموازية في هذه الحالة، كالزبائنية، المحسوبية، الجهوية، القبلية، العشائرية، القرابية، ... ، ونتيجة لذلك، فإن درجة السعي إلى إقامة علاقات اجتماعية قد تنخفض في الشكل التصاعدي، أي مع أولئك الذين يشغلون مستويات اجتماعية أعلى في الأنساق الفرعية. ومن جانب آخر يعتبرها حاجة اجتماعية من جانب الأفراد في الوقت الراهن يعتقد الموظفين والموظفين أن تطوير وبناء شبكة من العلاقات الاجتماعية على جميع المستويات، وهي عامل مساهم وحاجة يفرضها التغير الاجتماعي، لتلبية مصالحهم عن طريق تبادل الخدمات هناك موظفون يبنون ويشكلون علاقات اجتماعية مع الموظفين والموظفين الآخرين من أجل تبادل قضاء المصالح فيما بينهم ولذويهم.

الجدول رقم (31): الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لجماعة العمل بالجامعة وأثره

على أداء الموظفين

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام					يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	41.623	13	3	5	-	-	5	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة
		100	23.1	38.5	-	-	38.5	غير التكرارات موافق % تماما
		8	8	-	-	-	-	غير التكرارات موافق %
		100	100	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		13	13	-	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		100	100	-	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		101	75	5	3	1	17	موافق التكرارات موافق %
المجموع		100	74.3	5.0	3.0	1.0	16.8	موافق التكرارات موافق %
		85	47	7	5	2	24	موافق التكرارات موافق %
		100	55.3	8.2	5.9	2.4	28.2	موافق التكرارات موافق %
		220	146	17	8	3	46	المجموع التكرارات
		100	66.4	7.7	3.6	1.4	20.9	%

تعد العصبية هي من أهم الظواهر الاجتماعية التي اهتم بها الباحثون بدراسة وتحليل أبعادها في المنظمات ومن بين الدراسات نجد ناصر قاسيمي تناول الظاهرة في المنظمة الجزائرية على أساس سؤالين أساسيين: "هل العصب لا يزال بالمعنى الخلدوني داخل المنظمة الجزائرية، أو أنها اتخذت أبعاد أخرى؟ ولو كانت موجودة هل يمكن فهم السلوك التنظيمي في هذه المجتمعات؟"⁽¹⁾، وبشكل أدق، "إذا كان الألمان قد فكروا في هذا العصب بروح الرأسمالية البروتستانتية، فإن اليابانيين وجدوه بروح الساموراي، والأميركيين بروح البراغماتية الفردانية...، فهل يمكن أن نعثر عليه في المنظمة الجزائرية؟

(1) - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، ص66.

ويتناول الباحث سؤاله عبر المراحل التاريخية للعصبية داخل الإدارية الجزائرية، ففي عهد الأتراك، كانت السلطة مستخدمة شيوخ القبائل بقوة العصب لتمكين زعيمه، وامتدت هذه الروابط والعلاقات من المساعدة والتأييد إلى المنظمات الجزائرية الحديثة⁽¹⁾.

من خلال الجدول أعلاه وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في الانتماء التنظيمي والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط بيئة العمل، تحصلنا على قيمة $2 = 41.623$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة " الانتماء التنظيمي " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة "بيئة العمل" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (66.4 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الأشخاص الآخرين بأنهم فرد في هذه الجامعة وما يترتب عنه من نوعية الأداء المنجز، وتلتها نسبة (20.9 %) لغير الموافقين تماماً، وجاءت نسبة الموافقين (7.7 %) ، ثم تلتها نسبة المحايدون (3.6 %) ، ثم كانت أضعف نسبة (1.4 %) لغير الموافقين.

هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات تدفعنا إلى الحديث عن ظاهرة العلاقة بين المنظمة والمجتمع، وبصورة أدق هي مسألة ثقافة المجتمع أو ثقافة المنظمة مفتوحة ونشطة. في بيئة اجتماعية وثقافية تجعلها مصدر جذب للعديد من العادات والثقافات الفرعية التي تشكل ثقافة المجتمع بما يتماشى مع هذا الاتجاه. إن شعور الموظف بأن المجتمع أو المنظمة جزء منه يسترشد بتوجيهات الثقافة الفرعية، وفي بداية مناقشتنا لهذا العنصر ذكرنا أن المجتمعات العربية بشكل عام، والجزائرية بشكل خاص، وتكرس ثقافة القبيلة أو العشيرة بقدر ما يكون مكانة الفرد في المجتمع هو مركز عرشه أو قبيلته التي

(1) - المرجع نفسه، ص ص 67-68.

ينتمي إليها، وهو نفس الأمر بالنسبة للموظف الذي تنتقل هذه الثقافة داخل المنظمة ويصبح مركزه ووضعه الاجتماعي من مركز القبيلة أو العرش الذي ينتمي إليه وبهذه الطريقة لا يشعر الموظف بأن المنظمة جزء منه لأن ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة وليس العكس.

من خلال توسيع هذه الأنواع والأشكال من الآثار والمخلفات الثقافية، وجبرية وقهرية هذا التراكم الثقافي على أعضاء مجتمع المنظمة، ليصبح الموظف في الجامعة يبحث عن الزملاء الذين هم من نفس انتمائه القبلي، وهو الأمر الذي يجعل الموظف عند الانضمام إلى عصب الانتماء القبلي يشعر بأن تلك الجماعة جزء منه وليست المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل غياب ثقافة تنظيمية قوية ومتينة تسمح باحتواء جميع الثقافات الفرعية، وفي اتصال وتفاعل الموظف بأفراد جماعته، يزداد التزامه ببعض المثل والقيم التي تفصلهم عن غالبية جماعات القبائل أو العروش داخل المنظمة القائمة في شكل تكتلات؛ وهو يعتقد و يزداد شعوره بأن هذه الجماعات و قبيلته جزء منه على حساب مشاعره تجاه التنظيم، وكأن البيئة الخارجية التي ينتمي إليها الموظف بالجامعة لم تكن المنظمة نفسها في حد ذاتها، بل كما لو كان خارج المنظمة، أي المجتمع.

وعلى العموم يمكن القول أن المنظمة التي يشعر موظفيها أنهم ضمن بيئة عمل يسودها روح العمل كفريق والذي يتميز بالمبادرة، فحتماً سيؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية نحو الانجاز وارتفاع الأداء، فالعمل ضمن فريق يسوده روح المبادرة وتشجيع الإبداع والابتكار سيوفر حتماً جواً من الانتماء والنشاط وسيخفف من حدة التوتر والشعور بالاغتراب، ويزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار بالمنظمة والعمل ضمن فريق، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من الصراعات ويحقق الألفة والانسجام بين فريق العمل وبالتالي شعورهم بالولاء والثقة المتبادلة، فعدم توفر مجال للخطأ أو إعطاء الموظف رغبة في المحاولة وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع فإن ذلك حتماً سيؤدي إلى الفشل نتيجة عدم وجود مناخ ملائم للإبداع وتشجيع التفكير الإبداعي أو غياب الثقافة الإبداعية داخل المنظمة.

3.1. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية والتي تقول:

🌈 كلما كان مستوى الأمن الوظيفي مرتفعاً ومنسجماً مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظفين كلما زاد وتحسن أداءهم داخل الجامعة.

الجدول رقم (32) : يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الأمن الوظيفي

رقم العبارات	العبارات	التكرار النسبة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
مرتفع	01	ت	13	7	6	110	84	4.11	1.030	11	مرتفع
		%	5.9	3.2	2.7	50.0	38.2				
	02	ت	13	1	6	116	84	4.17	0.967	9	
		%	5.9	0.5	2.7	52.7	38.2				
	03	ت	-	-	-	138	82	4.37	0.485	1	
		%	-	-	-	62.7	37.3				
	04	ت	3	-	-	133	84	4.34	0.625	2	
		%	1.4	-	-	60.5	38.2				

05	يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها.	ت	13	4	7	111	85	4.13	1.025	10
		%	5.9	1.8	3.1	50.5	38.6			
06	رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي.	ت	12	1	5	117	85	4.19	0.948	7
		%	5.5	0.5	2.3	53.1	38.6			
07	عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي.	ت	12	1	5	115	87	4.18	0.910	8
		%	5.5	0.5	2.3	52.2	39.5			
08	يتيح لنا المسؤول فرص للتحديث في أماكن العمل.	ت	11	1	6	117	85	4.19	0.946	6
		%	5	0.5	2.7	53.1	38.6			
09	لا أجد صعوبة بالتكيف والتأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها.	ت	12	1	3	120	84	4.20	0.933	4
		%	5.5	0.5	1.4	54.5	38.2			
10	يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة	ت	12	1	5	118	84	4.19	0.941	5
		%	5.5	0.5	2.3	53.6	38.2			
11	أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي.	ت	12	1	2	121	84	4.20	0.929	3
		%	5.5	0.5	0.9	55.0	38.2			
الأمن الوظيفي										
4.210.713										

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الانتماء التنظيمي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (4.21) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 - 3.4) و بانحراف معياري قدره (0.713) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك أمن وظيفي في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة. كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الثانية: كلما كان مستوى الأمن الوظيفي مرتفعاً ومنسجماً مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظفين كلما زاد وتحسن أداؤهم داخل الجامعة، في بعد الأمن الوظيفي قد تراوحت ما بين (4.11 و 4.37)، مما يزيد التأكيد على أن الأمن الوظيفي يأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي:

01. لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجراً طوال خدمتي بها و أجر ما بعد التقاعد ما دمت حياً:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم لا يشعرون بالخوف من المستقبل بسبب الوظيفة التي توفر لهم دوام الأجر حتى بعد التقاعد وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (0.485) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (62.7%) والموافقون تماماً بنسبة (37.3%).

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية مدى كفاية الأجر المتحصل عليه، وقد بينت دراستنا الميدانية كل أفراد عينة البحث راضية بكفاية الأجر، إذ توضح البيانات المحصل عليها في الجدول أن (100%) بمجموع الموافقين تماماً والموافقون هم راضين عن الأجر، لأنه يكفي نوعاً ما لمتطلباتهم واحتياجاتهم وتغطية مصاريف ونفقات المعيشة وذلك حسب المبحوثين طبعاً راجع إلى عدم توفر البديل من العمل بسبب البطالة المتفشية في المجتمع جراء سياسة التوظيف الشحيحة.

02. بالرغم من أن أجري لا يكفي إلا أنني راض به لأنه مضمون ومستقر:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه لأنه مضمون ومستقر وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.34) بانحراف معياري قدره (0.625) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (60.5 %) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

من المعطيات البيانية نجد أن نسبة (60.5 %) من النسبة الإجمالية يفسرون كفاية الأجر بأنهم يدخرون جزء كبير منه لوقت الحاجة أو لبناء أي مشروع، سواء كان مشروع زواج أو أي مشروع آخر، وعلى حد قول هؤلاء الموظفين فالتفكير في مثل هذه المشاريع ومقارنة مع قيمة الأجرة التي يتحصلون عليها يعد أمراً صعباً جداً وعموماً فإن العلاقة الثلاثية بين الأجر ودرجة المعيشة وحجم الأسرة يعتبر المحدد الأساسي لحالة الرضا عن قيمة الأجر.

03. أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماماً بأنهم راضون عن عملهم و عن جميع الظروف المحيطة بهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (0.929) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (55%) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

نلاحظ أن النسبة الأكثر تمثيل لمجموع أفراد عينة البحث يرون أن محيط الجامعة يرضيهم وكذلك معاملة الزملاء لهم بسلوكيات مقبولة يكون دائماً هذا المؤشر انعكس على مؤشر آخر أو عمل على تحقيقه والتمثل في مؤشر المناخ الودي السائد في الجامعة الذي يكون دائماً، حسب رأي أغلبية عينة الدراسة حيث عمل على تجسيده في الواقع. وهذا ما استشعرته أغلبية أفراد عينة الدراسة وهذا المؤشر الأخير كذلك هو ترجمة لمؤشر متغير الولاء التنظيمي المتحقق لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة.

04. لا أجد صعوبة بالتكيف والتأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم لا يجدون صعوبة في التأقلم والتكيف مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (0.933)، وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (54.5 %) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

هناك تعدد وتنوع في العوامل والمعايير التي يعتمد عليها المبحوثين في اختيار علاقات الصداقة ومجموعة الانتماء، لكن يبقى من يربط هذه الصداقة في العمل على أساس العلاقات الاجتماعية يرجع إلى طابع المنطقة التي تتصف بنزعة العروشية أو القبلية ذات التكتلات القبلية التي تنعكس داخل الجامعة على شكل علاقات صداقة وانتماءات، لكن هذا لا ينفي وجود الولاء العاطفي والمستمر بمحيط التنظيم في حد ذاته بما يحويه من علاقات.

05. يساعدي المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون و يوافقون تماماً بأن المشرف يقوم بمساعدة الموظفين في التغلب على الصعوبات و المشاكل في العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.941) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (53.6 %) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف المشرفين على درجة وعيهم بمشاكل تابعيهم فإذا كان القائد ديمقراطياً فإنه يهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجات تابعيه وتنمية إحساسهم بالتعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم المختلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى تركيز هذا النمط القيادي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات

ووضع وتحديد الأهداف من شأنه أن يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للتنظيم المستخدم ويتجسد هذا من خلال الالتزام بالمسؤوليات والسعي إلى تأكيد الذات وكذلك إبداء الآراء واقتراح الحلول الملائمة.

06. يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه المسؤول يتيح فرص التحدث في أماكن العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.946) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (53.1 %) والموافقون تماماً بنسبة (38.6 %).

يمكن أن نفسر النسب المعبرة عن سعي الموظفين إلى تكوين علاقات اجتماعية داخل الجامعة على أنها تعبر عن رغبة أولئك الأفراد لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، التي أشارت إليها نظرية هرم الحاجات التي قدمها أبراهام ماسلو في سلم الحاجات، بحيث يبدأ الفرد الموظف في إشباع حاجاته البيولوجية كالمأكل والمشرب ثم المسكن، وبإشباعها ينتقل إلى إشباع حاجات أكثر منها تطوراً كاحترام والتقدير وفي ختامها إلى تحقيق ذاته؛ أي أن سعي المبحوثين إلى تكوين علاقات اجتماعية في المنظمة التي يعملون بها لم يأت من فراغ وإنما لإشباع حاجات نفسية واجتماعية، لتحقيق التقدير وإثبات ذاتهم؛ كما أن السعي إلى تكوين علاقات اجتماعية سواء مع المسؤولين، الزملاء من نفس الفئة المهنية أو من فئة مهنية أعلى، مع أبناء المنطقة الجغرافية، أو مع المتعاملين مع المنظمة، يختلف باختلاف مكان العمل، وبالنظر إلى الطبيعة الفردية للمهام ومكان أدائها قد يعتبران عاملين مساعدين على تكوين مثل تلك العلاقات أو عائقاً في ذلك، كما نجد أن درجة استجابة الطرف الثاني تحدد لنا عدد العلاقات المكونة، أضف إلى ذلك: عوامل التقارب العمري، الجنس، التوافق السلوكي (نمط التفكير)؛ وهذه كلها عوامل مساعدة على ذلك لبناء علاقات.

07. رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه رئيسهم في العمل يهتم ويستمع لمشاكل الموظفين وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.948) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (53.1%) والموافقون تماماً بنسبة (38.6%).

يعتبر رضا رئيس العمل عن أداء مرؤوسيه من محصلات التفاعل الإيجابي بين الطرفين، بحيث كلما زاد تفاهم الطرفين حول طريقة الأداء والهدف المطلوب تحقيقه، من خلال استماع الرئيس لانشغالات مرؤوسيه بخصوص العمل ومشكلاته وتقديمه للحلول الجيدة وكذلك للمعلومات الكفيلة بإنجاز العمل على الوجه المطلوب.

08. عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم عندما يقومون بإنجاز عمل متميز يلاحظه المسؤول يتم مدحه من طرفه أمام زملائه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.18) بانحراف معياري قدره (0.910) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (52.2%) والموافقون تماماً بنسبة (39.5%).

يبين لنا هذا الجدول مدى امتلاك الموظفين لميزة المبادأة، التي نعتبرها أساس العمل المبدع ومن ثم استثمار الإدارة التنظيمية عن طريق مديريها للقدرات التي يمتلكها الموظفين، وانطلاقاً من أن كل موظف يمتلك درجة معينة من المهارات المتنوعة " فكرية، فنية، عملياتية ومعاملية" ، فهذا لا يعني أن مجموع الموظفين يمتلكون نفس القدر من المهارات من جهة، أو أنهم لا يمتلكون لمثل تلك القدرات والمهارات من جهة أخرى.

09. أشعر بالاستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الإستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأنهم يشعرون بالاستقرار في وظائفهم حسب عقد العمل إلى غاية سن التقاعد وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.17) بانحراف معياري قدره (0.967) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (52.7%) والموافقون تماما بنسبة (38.2%).

تثبت المعطيات الكمية مدى اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا وسبب الارتياح في العمل، وتشير البيانات الإحصائية بأن الأكثر من العينة المبحوثة تعتبر العمل مريح جسميا وذهنيا وتقدر نسبتها بـ 90.9 % وهي مجموع الموافقين والموافقون تماما، وكما أنهم يرون أن العمل ملائم ومريح، وأغلبهم يحتلون مناصب مريحة بحكم العمل غير الشاق في جميع مصالح الإدارة المختلفة. فنجد من بين الأسباب التي تستدل بها هو رضاهم عن محيط العمل نتيجة لوجود أصدقاء يتبادلون العلاقات الطيبة مع بعضهم البعض والتوافق في الآراء والتفكير بسبب الفارق في الأعمار، كما نجد نسبة ترجع إلى المعاملة الطيبة من الإشراف.

10. يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن المسؤولين يبادرون في حل المشاكل التي يتم الإدلاء بها وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.13) بانحراف معياري قدره (1.025) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (50.5%) والموافقون تماما بنسبة (38.6%).

ومن خلال استقراء النسب المضمنة في هذا الجدول يتبين لنا بأن أغلب الموظفين يقدمون حلولاً وبدائل عندما تعترضهم مشكلات فنية وحتى تقنية، فتكون كبيرة عند الأفراد المبتدئين في العمل بالتنظيم وتقل كلما زادت أقدمية الموظف وهذا يكون بسبب الدافع

الإستراتيجي المتبع من طرف البعض منهم، سواء لتقليل وعقلنة درجة اعتماد الإدارة وبالتالي المديرين عليهم، أو كرد فعل على الممارسات الإدارية لبعض المديرين الذين يفضلون العمل مع المبتدئين وذوو أقدمية متوسطة على ذوي الخبرة الكبيرة جداً، سواء لامتلاكهم لمهارات عالية أكبر من ذوي الخبرة الكبيرة، مثلاً يحوزون على تكوين أكاديمي عال وأمور أخرى يمكن أن نذكر منها: الجدية في العمل وإظهار الإمكانات الفردية؛ أو لأن أصحاب الخبرة ليسوا محل ثقة عند مسؤوليهم لأنهم يعارضونهم مجاهرة على ممارساتهم، أما البعض الآخر فقد لا يقدم الحلول والبدائل عندما تعترضه مشكلات عند أداء العمل، سواء لتواكله على الإدارة التي يرى بأنها هي المسؤولة عن ذلك، أو لعدم تبني الإدارة لأفكار سبق لهم طرحها على الإدارة ولم تتخذها في الحسبان وبعين الاعتبار، أو أن هذا الأمر يعتبر منقواعد جماعة العمال والموظفين ذوي الخبرة الكبيرة التي سبقت الإشارة إليها في تحليلات سابقة.

11. أنا مرسوم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الإحدى عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم مرسومون في وظائفهم و لن يستطيع أحد طردهم ما لم يفعلوا ما يستحقون ذلك وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.11) بانحراف معياري قدره (1.030) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (50%) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

يرجع قبول الموظف لمنصب عمل في منظمة أخرى بنفس الامتيازات والأجر، إلى الظروف المحيطة به كالإشراف الديمقراطي أو الموجه للأفراد يركز على الاهتمام بالعمال، وبناء على ذلك نجد أن الموظفين في موضع ترقب توفر الفرصة لترك مناصب عملهم، التي لم يحققوا من خلالها رضاهم الوظيفي أو أنهم لم يحققوا ذواتهم من خلالها، أو الذين ينظرون إلى أعمالهم نظرة اقتصادية الأجر، هذا الأخير مما اضطرهم للبقاء في تلك المناصب، أو أنهم لا يحبون وظائفهم، ومن ثم فإن الموظفين الذين يتطابق تفكيرهم مع ما سبق ذكره، يكون سلوكهم سلبياً وضاراً بمصالح التنظيم، وقد يلجؤون إلى

الغياب غير المبرر والتأخر بطريقة مقصودة والخروج من مكان العمل قبل الموعد المحدد رسمياً، وتطبع سلوكياتهم بعض الظواهر السلبية كالاتكالية واللامبالاة والإهمال وعدم إنجاز مهامهم، أضف إلى ذلك اعتماد البعض من زملائهم على العلاقات القرابية والجهوية، ومن ثم وبناء على رأيهم فإن العمليات التسييرية التي تخصهم تتأثر بفعل ذلك، كالترقية والتعيينات، وكذلك حتى توزيع الحوافز، وتوفير الحماية والدعم والمساندة لبعضهم البعض.

الجدول رقم (33): يوضح ترسيم الموظف في منصبه والتشبث بالمبادئ والقيم يؤثر على أدائهم.

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل					يبدى الموظفون في هذه الجامعة تأثرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم		
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات	غير موافق تماما	أنا مرسوم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك
0.005	34.516	13	12	1	-	-	-	التكرارات	غير موافق تماما	
		100	5.5	0.5	-	-	-	%		
		7	5	2	-	-	-	التكرارات	غير موافق	
		100	2.3	0.9	-	-	-	%		
		6	4	2	-	-	-	التكرارات	محايد	
		100	1.8	0.9	-	-	-	%		
		110	105	5	-	-	-	التكرارات	موافق	
		100	47.7	2.3	-	-	-	%		
		84	62	7	2	1	12	التكرارات	موافق	
		100	28.2	3.2	0.9	0.5	5.5	%	تماما	
		220	188	17	2	1	12	التكرارات	المجموع	
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%		

من خلال الجدول أعلاه وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في الانتماء التنظيمي والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط القيم الاجتماعية، حصلنا على قيمة كا2 = 34.516 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.005$ وهي قيمة دالة إحصائياً،

وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة أنا مرسوم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك " الأمن الوظيفي " والمتغير التابع و المتمثل في العبارة يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة يبدي الموظفون في هذه الجامعة تأثرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم "القيم الاجتماعية" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم يشعرون بالاستقرار والثبات في وظيفتهم مع التثبيت بالقيم والمبادئ وما يترتب عنه من ارتقاء في أدائهم الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقين (7.7 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماما، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات تدفعنا إلى تبرير ذلك أيضا بأنه يوجد بعض المسؤولين يتبنون بعض مبادئ النظريات الكلاسيكية في التنظيم، التي نذكر منها على سبيل المثال المبدأ التالي: أن الفرد يعمل منفصلا عن الآخرين، ويمكن تفسير ذلك، باتجاه المستخدمين نحو تكوين علاقات عمل فقط مع رؤسائهم كاستراتيجية دفاعية عن كرامتهم وكمبدأ في الحياة المهنية، وهذا الأمر له جذور من الثقافة الاجتماعية، بحيث هناك من المستخدمين من يتلقى من طرف زملائه سواء داخل المنظمة أو خارجها توصيات تقيد بأنه من الواجب عليه ولضمان نجاحه في عمله، عدم إعطاء المسؤول المباشر عليه حرية كبيرة فيما يخص التعامل والتحاور وإبقاء ذلك منحصرًا فيما يخص العمل فقط.

ويؤثر كذلك أسلوب ونمط تعامل الرئيس مع مرؤوسيه على السعي إلى تحسين الأداء، فإن كان ديمقراطيا ومشاركا ويأخذ باقتراحات وأراء مرؤوسيه إن كانت صائبة، حفزهم ذلك على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحسين أدائهم، ومن ثمّ تحسين الأداء الكلي للمنظمة، أما إذا كان متسلطا ويجعل هدفه ّ التقيد التام بالتعليمات والأوامر وبالطرق المحددة، فإن ذلك سيشكل عائقا أمام الموظفين عند تقديمهم للاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء، ويقلص من رغبتهم في ذلك.

أضف إلى ذلك أيضا، المرونة التي يمنحها الأسلوب الإداري الذي تتبناه المنظمة فإنه يشكل هو الآخر عاملا مساعدا ومشجعا أو معرقلا على تحسين الأداء، مثلا: درجة تحسين الأداء تزداد عندما تكون الفلسفة الإدارية قائمة على الجودة الشاملة أو بالأهداف وتنخفض أو تقل عندما تكون الإدارة بالإفساد أو الإدارة التقليدية.

كما أن الثقافة التنظيمية السائدة والتي تتبناها المنظمة تؤثر على درجة سعي الموظفين إلى تحسين كفاءات الأداء، بغض النظر عن المنافع التي سيحققونها جراء ذلك، بحيث إذا كانت ثقافة التنظيم قوية وإبداعية فإنها تشجع الموظفين على ذلك وتركز على الأمور المهمة لا غير، على خلاف الثقافة البيروقراطية التي تجعل الالتزام بالقوانين والتعليمات صميم عمل التنظيم، ومن العوامل المتعلقة بشخصية الموظف والتي تؤثر على ذلك أيضا نذكر: الدافعية الفردية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي وكذلك درجة تماسك أعضاء فرق العمل.

الجدول رقم (34): يبين الاستقرار الوظيفي للموظفين وتمسكهم بالقيم والمبادئ
يؤديان لتحسين الأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2		ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي					بيدي الموظفون في هذه الجامعة تأثرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم
			المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	
0.005	34.277	13	13	-	-	-	-	غير التكرارات
		100	100	-	-	-	-	بالإستقرار في موافق % وظيفتي لأن تماما
		1	1	-	-	-	-	غير التكرارات
		100	100	-	-	-	-	عقد العمل موافق % الذي أملكه
		6	6	-	-	-	-	محايد التكرارات
		100	100	-	-	-	-	يضمن لي موافق % الإستمرار
		116	110	6	-	-	-	فيها إلى غاية موافق التكرارات
		100	94.8	5.2	-	-	سن التقاعد %	
		84	58	11	2	1	12	موافق التكرارات
		100	69.0	13.1	2.4	1.2	14.3	تماما %
		220	188	17	2	1	12	التكرارات
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في الأمن الوظيفي والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط القيم الاجتماعية، تحصلنا على قيمة كا $2 = 34.277$ بمستوى معنوية قيمتها $0.005 = \alpha$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة أشعر بالإستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الإستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد " الأمن الوظيفي " والمتغير التابع والمتمثل في العبارة ثناء رئيسي المباشر

على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة يبدي الموظفون في هذه الجامعة تأثراً كبيراً بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم "القيم الاجتماعية" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بالاستقرار في وظيفتهم لأن عقد العمل الذي يملكونه يضمن لهم الاستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد مع التشبث بالقيم والمبادئ وما يترتب عنه من ثناء للمشرفين المباشرين على مجهوداتهم والتي تدفعهم إلى الارتقاء بأدائهم الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقون (7.7 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماماً، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

يعتبر تحسين الأداء من العوامل المتاحة لجميع الموظفين والموظفين في المنظمات الصناعية والإدارية لإرساء وبناء المسارات المهنية، ومن ثم فإن الفرد ومنذ التحاقه منذ الوهلة الأولى بالمنظمة وخلال مرحلة التجريب التي تدوم من ستة أشهر إلى سنة في قطاع الصناعة ومن سنة إلى سنتين في قطاع الإدارة العمومية وبناء على رغبته المتمثلة في التثبيت في منصب عمله، فإنه يُبين خلال هذه المرحلة على قدرات كبيرة بهدف تحقيق ذلك " الترسيم" الذي يمثل بالنسبة له كذلك تأميناً وظيفياً للشروع في بناء مستقبله، الذي يتطلب منه كذلك الإستمرار في تحسين كيفية أدائه لمهامه، لأن الموظف يدرك بأن تحسين الأداء سيؤدي لا محالة إلى رضا مسؤوله عن عمله وعنه، ومن ثم يقدره ويعترف بمجهوداته وبذلك يحقق رضاه الوظيفي، ويحقق له طموحاته المهنية مثل الارتقاء الوظيفي أو التعيين في بعض مناصب المسؤولية، وهذا ما يتفق مع مبادئ نظرية ع لرائدها دوغلاس ماك غريغور التي ترى بأن الفرد الموظف يحب عمله ويسعى إلى تحسين أدائه، لأنه مجتهداً، كما يود تحمل المسؤوليات، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى أن اكتساب مركزاً ومكانة اجتماعيين أو ما يصطلح عليه أبراهام ماسلوا في هرمه للحاجات ب : تحقيق وإثبات الذات التي تعلو الحاجات الإنسانية حسبه؛ يدفعه إلى ذلك انطلاقاً من اعتقاده أيضاً بأن تحسين الأداء من الوسائل المشروعة والمحبذة من طرف رؤساء العمل.

ويمكننا القول أيضا بأن الموظفين الذين أجابوا بموافقون تماما يسعون إلى تحسين أدائهم لمهامهم، يدل على رضاهم بالعمل بمجالي الدراسة ورغبتهم للبقاء كأعضاء فاعلين فيهما سواء لوجود بعض الامتيازات ومن ثم إدراكهم بأن جودة أدائهم سيعود عليهم بالنفع على المديين القصير- الحصول على المنح - والطويل- الترقية الوظيفية - ، أي أن الموظفين يرون بأن زيادة وتعظيم درجة إشباع الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية، مرهون بتحسين الأداء الفردي ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة، الأمر الذي يعود بالنفع عليها من خلال تحسين مركزها التنافسي وتمتين الولاء على حد سواء لموظفيها وعملائها الخارجيين لمخرجاتها، وهذا ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها منظمات الدول المتقدمة.

الجدول رقم (35): يوضح الرضا عن بيئة العمل مع التمسك بالقيم والمبادئ

وعلاقتها بالأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي					يبدى الموظفون في هذه الجامعة تأثيرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.001	40.587	12	12	-	-	-	-	أنا راض غير التكرارات
		100	100	-	-	-	-	عن عملي موافق %
		1	1	-	-	-	-	و عن جميع
		100	100	-	-	-	-	الظروف موافق %
		2	2	-	-	-	-	المحيطة محايد التكرارات
		100	100	-	-	-	-	بي موافق %
		121	115	6	-	-	-	موافق التكرارات
		100	95	5	-	-	-	%
		84	54	15	2	1	12	موافق التكرارات
		100	64.3	17.9	2.4	1.2	14.3	تماما %
		220	184	21	2	1	12	المجموع التكرارات
		100	83.6	9.5	0.9	0.5	5.5	%

من خلال الجدول رقم (35) وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في الأمن الوظيفي والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط القيم الاجتماعية، تحصلنا على قيمة $2 = 40.587$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.001$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي " الأمن الوظيفي " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة يبدي الموظفون في هذه الجامعة تأثيراً كبيراً بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم "القيم الاجتماعية" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (83.6 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بالرضا في وظيفتهم وجميع الظروف المحيطة بهم مع تشبثهم بالقيم والمبادئ وما يترتب عنه من الارتقاء بأدائهم الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقين (9.5 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماماً، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

إن أساس نجاح المنظمات بصفة عامة هو مدى اهتمامها بالعلاقات السائدة بين الموظفين داخل المنظمة، فالكثير من المنظمات بلغت درجة كبيرة من التطور حينما أدركت أهمية العلاقات لاسيما الإنسانية منها، فالموظف الناجح والذي لديه ثقة بنفسه وبزملاء العمل هو الذي يمكن أن يساهم في حل مشاكل المنظمة لأن لديه اهتماماً كبيراً بها، وهو ما لمسناه في هذه المنظمة من خلال إجابات المبحوثين السابقة، ولكي يكون للموظف ثقة كبيرة بنفسه وبزملاء العمل لابد أن يكون في بيئة بعيدة عن ضغوط العمل حيث أن هذه الأخيرة لا ترتبط فقط بسبب الجانب المادي وإنما بسبب العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة ومن خلال ثقة الموظف بزملائه في العمل، وهذا التوجه الذي ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن العلاقات التي تحدث بين زملاء العمل من خلال تعاونهم وثقتهم بأنفسهم من شأنه أن يزيد من مردودية الموظفين ويحسن أدائهم، وبالتالي يتولد لديهم ثقة بأنفسهم وبالمنظمة وتصبح مشاكل المنظمة من بين اهتماماتهم، والضغوط التي تحدث بين شخص وشخص آخر تكون نتيجة غياب عدة عوامل منها عمل الجماعة،

وهو ما يولد العمل الفردي الذي ينجر عنه الأنانية وحب الموظف لنفسه، والصراعات والمنافسة، فالعلاقات المهنية داخل بيئة العمل هي أهم عامل من عوامل النجاح، والتي هي ناجمة عن دور العلاقات الشخصية ونجاحها.

وأهم فاعل لنجاح هذه العلاقة هو المدير أو الرئيس الذي عليه ان يسعى جاهدا إلى تحقيق الانسجام ضمن هذه البيئة فالأمر يتطلب نوعا من المهارة والخبرة والحنكة والقيادة، فالمسؤول الذي يكون موضوعيا وبعيدا عن المحاباة والجفاء والاستماع لطرف على حساب طرف آخر، كل هذه العوامل من شأنها أن تولد عدم ثقة الموظف بنفسه وبزملاء العمل، وبالتالي ينجم عنه فتور اتجاه المنظمة وعدم الولاء والاهتمام بمشاكل المنظمة فيصبح هذا الموظف غير قادر على الإبداع والعطاء ضمن بيئة عمل لا تتوفر على أدنى شروط التشجيع والنجاح، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف النفسي والحالة النفسية للعامل مهما كانت لها أثر على وظيفته ومدى قدرته على العطاء، فعندما يحب الفرد عمله سوف يتقانى فيه ولن يدخر أي جهد في سبيل تطور عمله ومنظمته وحتى في تطوير نفسه.

بما أن الإنسان يسعى من خلال العمل إلى إشباع الحاجات الأساسية التي تضمن له وجوده واستمراره، لكن رغبته في البحث عن العمل المناسب لا يفسرها سعيه إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية الضرورية لبقائه فقط، بل لإشباع حاجات أكثر تطورا وإلحاحا وفائدة من الأولى، كالانتماء إلى جماعة، احتلال مكانة اجتماعية ملائمة واكتساب سلطة وغير ذلك؛ وتعتبر حاجة تقدير الذات من أسمى الحاجات الإنسانية كما تضمنه هرم ماسلو، وهذه الحاجة تشغل أعلى الهرم، ويُشترط من الموظف الذي يسعى إلى تحقيق ذاته، إشباع الحاجات والرغبات الفسيولوجية المتمثلة في المأكل والمشرب والمسكن والملبس وحاجات الأمن والحب والاحترام، وبإشباعها يصل الإنسان إلى مستوى عالي من الوعي بالذات.

ويعتبر ماسلو الرضا بأنه حالة انفعالية تشترك فيها عدة عوامل نفسية وفسيولوجية عند تفاعل الموظف مع محيط عمله وربط بينه وبين الدافعية إلى العمل، بحيث أنه بإشباع مجموعة من الحاجات التي لها نفس المستوى، يتطلب منه الأمر الانتقال إلى مجموعة الحاجات التي تليها من حيث الترتيب، انطلاقا من اعتبار أن الحاجات المشبعة أصبحت لا تشكل دافعا إلى العمل، وهذا ما يفرض على القائمين بشؤون تسيير الموارد البشرية في المنظمات الصناعية والإدارات والمنظمات العمومية، القيام بدراسات حول مختلف حاجات

الموظفين والموظفين ووضع برامج لإشباعها حسب الأولوية، ثم الانتقال إلى مستويات الحاجات التي تليها، مع أخذهم بعين الاعتبار: متغيرات القيم الاجتماعية والضغط ومتطلبات المحيط المادي والثقافي نظرا لتأثيرها على الدافعية كذلك، ويعتبر تحقيق الذات دافعا رئيسا ينطوي على حاجة الأفراد إلى التحدي والمسؤولية والاستقلال الذاتي في العمل، لذا يجب على المدراء إدراك ذلك وإن أرادوا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد عليهم من تفهم حاجات الموظفين والعمل على إشباعها؛

إن تحسن أداء الموظف لا يتأتى من طرف سعي الموظف إلى ذلك، ما لم ترافقه الإدارة بتدريبات لموظفيها، انطلاقا من إيمانها بأن التدريب على كل ماهو جديد من تطورات في التكنولوجيا سيرفع من مستوى ونوعية ومردودية الموظف، وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه إلى طرق عمل جديدة، كما أن التدريب يساهم في حل الكثير من المشكلات مثل الحوادث، تحسين العلاقات الإنسانية، ونجاح التدريب يرتبط بإدراك الموظفين للأهداف المرجوة منه.

4.1. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة والتي تقول:

يتأثر الأداء الوظيفي سلبا بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعتهم للعمل.

الانتماء التنظيمي الجدول رقم (36): يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات

المبحوثين لمحور صراع الإدارة وجماعة العمل

رقم العبارات	العبارات	التكرار	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		النسبة									
01	أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل.	ت	10	24	-	114	72	3.97	1.085	10	
		%	4.5	10.9	-	51.8	32.7				
02	يقوم تعاونك وتضامنك مع	ت	25	10	-	103	82			11	

مرتفع		1.257	3.94	37.3	46.8	-	4.5	11.4	%	زملاء العمل بناء على الإنتماء العشائري.	
	3	1.059	4.16	93	103	6	2	16	ت	يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة.	03
				42.3	46.8	2.7	0.9	7.3	%		
	8	1.154	4.08	87	109	-	2	22	ت	زملاءك في العمل هم أصدقائك خارج أوقات العمل والجامعة.	04
				39.5	49.5	-	0.9	10.0	%		
	2	1.034	4.16	92	104	6	4	14	ت	عدم عدالة إدارة الجامعة في توزيع المناصب الإدارية	05
				41.9	47.3	2.7	1.8	6.4	%		
	6	1.137	4.10	89	107	-	4	20	ت	تميز ومحاباة في تطبيق القوانين والتعليمات على الموظفين في الجامعة	06
				40.4	48.6	-	1.8	9.1	%		
	1	1.026	4.18	95	101	6	5	13	ت	عدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع.	07
				43.2	45.9	2.7	2.3	5.9	%		
	7	1.121	4.10	87	109	2	2	20	ت	تتبع الجامعة أسلوب تدخل الوسطاء وبعض الجهات في إدارة الصراع.	08
				39.5	49.5	-	24	10	%		
	5	1.143	4.11	93	103	-	4	20	ت	تتبع الجامعة أسلوب القمع في إدارة الصراع.	09
				42.3	46.8	-	1.8	9.1	%		
	4	1.093	4.16	96	100	5	1	18	ت		10

				43.6	45.5	2.3	0.5	8.2	%	تتبع الجامعة أسلوب التجاهل وتجنب المواجهة في إدارة الصراع.	
	9	1.203	4.00	84	102	6	5	23	ت	تتخذ الجامعة إجراءات طارئة لحل الصراعات.	11
				38.2	46.4	2.7	2.3	10.5	%		
		1.042	4.09	جماعة العمل							

يتضح من الجدول أعلاه رقم (36) الخاص بمحور جماعة العمل بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال جماعة العمل بلغ (4.09) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 - 3.4) وبانحراف معياري قدره (1.042) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك جماعات العمل في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة.

كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الثالثة: يتأثر الأداء الوظيفي سلبا بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعاتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعاتهم للعمل، في بعد جماعة العمل قد تراوحت ما بين (3.94 و 4.18)، مما يزيد التأكيد على أنه هناك جماعات العمل يأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي:

01. عدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن عدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.18) بانحراف معياري قدره (1.026) وهذا ما تدعمه إجابات الباحثين الموافقون بنسبة (45.9%) والموافقون تماما بنسبة (43.2%).

ومن خلال الجدول يتضح أن عدم فعالية الاتصال بين الإدارة والموظف تؤدي إلى ظهور الصراع، والدليل على ذلك أنه أصبح يعتمد على خطوط اتصالية طويلة من أجل

الحصول على المعلومة، أي الاتصال بالزميل في العمل، لأن المسؤول لا يقدم له أي معلومات حول العمل، بل نجد حدة الخلاف والصراع تبلغ في بعض الأحيان إلى درجة تهميش الموظف وعدم تكليفه بأية مهمة، بل يكتفي بمساعدة زملائه في المهام التي يقومون بها بتكليف من المسؤول، وهنا تقتل الدافعية للعمل لديه وكذا المبادرة والمبادأة في العمل.

02. عدم عدالة إدارة الجامعة في توزيع المناصب الإدارية:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأنه لا توجد عدالة من إدارة الجامعة في توزيع المناصب الإدارية وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.16) بانحراف معياري قدره (1.034) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (47.3%) والموافقون تماما بنسبة (41.9%).

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح بأن هناك أسباب عديدة وراء غياب العدالة في توزيع المناصب وعبء العمل كالمحسوبية، المحاباة، القرابة والجهوية بالإضافة إلى سوء التسيير، ضعف التكوين الإداري وغياب التنسيق مع الموظفين على حسب قول أحد الإطارات حيث يرى أن الأشخاص الذين يقومون بتوزيع المهام لا يملكون ما يؤهلهم لذلك. في حين يرى أحد أعوان التحكم أنه كان هناك تمييز في توزيع مهام العمل فحسب رأيه هذا الأمر يخص الرئيس والمشرف وطريقة تفكيره وفي هذه الحالة ليس بيد الموظفين حيلة إلى أن يعمل أو يترك الجامعة، كما يرى أنه ليس من يقوم بالعمل أو الجهد الذي يبذله وهل هو عادل مقارنة بما يقوم به زملاؤه بل المهم عند الرئيس والمشرف إتمام العمل الموكل إليه فقط، فالهدف عندهما هو تأدية المهام حتى ولو كان على حساب الموظف.

03. يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأنهم يتعاونون ويتضامنون بحكم عدم الخروج عن الجماعة وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي

المرتفع إذ بلغ (4.16) بانحراف معياري قدره (1.059) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (46.8%) والموافقون تماماً بنسبة (42.3%).

تبين الشواهد الإحصائية بوجود علاقات تعاونية والميل إلى العمل الجماعي لدى العمال، وهذا راجع إلى أن العمل الجماعي يتيح فرصة التفاعل والتواصل الواضح بين جميع أفراد الجماعة، كما يشعرون بالراحة وحل المشكلات التي يصعب حلها فردياً واعتبار أفراد الجماعة أن العمل الجماعي كثيراً ما كان مخرجاً لهم خاصة في المواقف الحرجة إضافة إلى طبيعة بعض الأعمال والتي تحتم وترغمهم على العمل الجماعي والذي كثيراً ما كان عاملاً مهماً في زيادة تماسكهم، وهذا ما ذكره وأشار إليه هومانس في النظرية التفاعلية حيث اعتبر أن العمل التعاوني والعلاقات التعاونية هي نتائج التفاعل بين ثلاث عناصر وهي الأنشطة والتفاعل والمشاعر.

واعتبر هومانس أن صور التعاون بين الأفراد داخل الجماعة بمثابة نظام متكامل من العلاقات ويتأثر بمجمل التغيرات البيئية والخارجية. هو نفس التحليل الذي ذهبت إليه نظرية الأنساق على اعتبار الجماعة نسق واحد متفاعل العناصر المكانة (المراكز) والأدوار وتعاون وتفاعل وعمل جماعي بين أعضائها.

04. تتبع الجامعة أسلوب التجاهل وتجنب المواجهة في إدارة الصراع:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن الجامعة تتبع أسلوب وتجنب المواجهة في إدارة الصراع وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.16) بانحراف معياري قدره (1.093) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (45.5%) والموافقون تماماً بنسبة (43.6%).

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن الإدارة تتبع حسب المبحوثين أسلوب التجنب فإن استخدامه يعني انسحاب المشرف من إدارة الصراع والانسحاب يعني حدوث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ويلجأ المشرف إلى هذا الأسلوب عندما تكون أهمية قضية الصراع قليلة أو عندما يعجز في حل القضايا المعقدة أما بالنسبة لأسلوب التنازل أو المجاملة فهو أسلوب تعاوني بآتم معنى الكلمة يقوم على مبدأ إرضاء الآخرين مع إهمال

كامل لاستخدام قوة السلطة، ويلجأ إليه المشرف عندما تكون فعاليته في حل الصراع قليلة فيخاف من الوقوع في الأخطاء فيبيدي رغبة كبيرة في الإصغاء للأخرين، ولذا نجد أن كل من أسلوب التجنب و التنازل يستخدم بكثرة من طرف المشرفين غير الفعالين في إدارة الصراع فنجدهم يفضلون الانسحاب والتراجع عوض المغامرة والتحدي لما هو مجهول.

05. تتبع الجامعة أسلوب القمع في إدارة الصراع:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن الجامعة تتبع أسلوب القمع في إدارة الصراع وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.11) بانحراف معياري قدره (1.143) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين بنسبة (46.8%) والموافقون تماما بنسبة (42.3%).

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن الإدارة تتبع حسب المبحوثين بتفويضها المشرفون غير الفعالين لأسلوب القمع والتجنب أكثر من المشرفين الفعالين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى نقطتين رئيسيتين وهما: اختلاف أساليب إدارة الصراع من حيث الخصائص والمميزات، إضافة إلى مدى نجاح المشرف في عملية تشخيص الصراع. فكثرة استخدام المشرف لأسلوب القمع يعود إلى تعدد خصائصه لأنه يهتم ببعد الحزم والصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين في معظم حالات إدارة الصراع، في حين يتجاهل الجانب الإنساني لحل هذه النزاعات، ومبعدا فكرة التعاون في هذا الوقت، فهو يستخدم أسلوب القمع بحكم جهله لإدارة الصراع من خلال هذا فهو يستعمل قوة السلطة، وهذا يسبب عدم الرضا من أطراف الصراع والذي من شأنه أن يؤزم الأمور وكذا التأثير في أداء الموظفين.

06. تمييز ومحابة في تطبيق القوانين والتعليمات على الموظفين في الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن هناك تمييز ومحابة في تطبيق القوانين والتعليمات على الموظفين في الجامعة وهذا ما يؤكد ذلك

المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.10) بانحراف معياري قدره (1.137) وهذا ما تدعّمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (48.6%) والموافقون تماما بنسبة (40.4%).

إن الاحتكاك مع الغير يعد عامل مسهل لنمو علاقات صداقة وزمالة في العمل، التي ممكن توظيفها من طرف الموظف بحل مختلف المشاكل العالقة في العمل، وهذا يعد من القيادة الرشيدة للمسؤول، حيث نلاحظ أن تخفيف الضغط والرقابة الخانقة على الموظف جعلته يسخر علاقاته لخدمت المصلحة العامة للإدارة في الجامعة، وهذا ما يعني أن المسؤول قد تمكن من تسخير التنظيم غير الرسمي لخدمة التنظيم الرسمي، ما يسهل عملية الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، مما يجعل تحقيق الكفاءة في الأداء شيء ممكن في الجامعة .

بالمقابل فإن الموظفين الذين يخضعون إلى رقابة خانقة في العمل من قبل المشرف أو المسؤول، نجدهم يعملون تحت ضغط شديد في العمل، لذا يتخوفون من ترك مكان عملهم والذهاب إلى مكتب أحد الزملاء، لأن المشرف سيلاحظ هذا الغياب وسيعده إهمالا وتسببا ولا مبالاة، أمام هذا الوضع يقارن هؤلاء أنفسهم بالموظفين الذين لا يضعهم المشرف تحت رقابة خانقة أثناء تأدية مهامهم، ما يعزز ويغذي بعض الحساسيات بينهم قد تصل إلى حد الوصول لمستوى الصراع والسعي إلى إفشال مهمة الموظف الآخر الذي يحظى بمكانة خاصة عند المشرف، ويرون أن هذا الموظف هو الذي ينقل الأخبار إليه، وقد يزيد فيها أو يضخم الأحداث، كما قد ينقل معلومات مغلوطة للمشرف بقصد تشويه صورهم عنده وحتى يجعلهم تحت رقابة مستمرة، ويحظي هو بالحرية وثقة المسؤول وفي الكثير من الأحيان يقوم بتوزيع المهام المطلوبة منه على باقي الموظفين، وفي الأخير ينسبها إلى نفسه عند تسليمها للرئيس أو المشرف. ومن جهة أخرى نجد الموظفين الذين يخضعون إلى ضغط شديد في العمل، يحققون على المشرف لأنه لا يعدل في تعاملاته معهم، بحيث يضيق الخناق على البعض، وبالمقابل يمنح كل التراخيص والحرية في العمل للبعض الآخر، وهذا ما يحد أو يثبط من دافعيتهم للعمل والاندفاع بقوة نحو

تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وهذا ما يعد عائق في سبيل تحقيق كفاءة الأداء ككل وخصوصا البعد العلائقي.

07. تتبع الجامعة أسلوب تدخل الوسيط وبعض الجهات في إدارة الصراع:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن الجامعة تتبع أسلوب تدخل الوسيط في إدارة الصراع وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.10) بانحراف معياري قدره (1.121) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (49.5%) والموافقون تماما بنسبة (39.5%).

من خلال هذه المعطيات البيانية لتبين أن الجامعة تتبع تدخل الوسيط في إدارة الصراع وعلى حسب أفراد العينة فإن للنقابة دور في حل النزاع وإدارة الصراع من خلال التوسط في الحد من الصراعات بين جماعة العمل والإدارة في بعض الأحيان، هذا ما يجعل الموظف يميل إلى جماعته أو الإدارة على حسب ميل كفة الصراع.

08. زملاءك في العمل هم أصدقاؤك خارج أوقات العمل والجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون بأن زملاء العمل هم نفس الزملاء خارج الجامعة وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.08) بانحراف معياري قدره (1.154) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (49.5%) والموافقون تماما بنسبة (39.5%).

من خلال هذه الشواهد يمكننا القول بأن الجامعة تسعى إلى تأسيس ثقافة تنظيمية قوامها أسس الإحترام والتقدير والمعاملة الجيدة والسلوكات الحسنة، ويحصل التقدير من طرف زملاء العمل كذلك عندما تسود المناخ التنظيمي العلاقات الجيدة والأخلاق والتواضع، لانعدام المشاكل بين العمال والموظفين، وكذلك نظرا للمكانة التي يحتلها البعض الآخر.

09. تتخذ الجامعة إجراءات طارئة لحل الصراعات:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن الجامعة تتخذ إجراءات طارئة لحل الصراعات وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.00) بانحراف معياري قدره (1.203) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (46.4%) والموافقون تماماً بنسبة (38.2%).

من خلال هذه المعطيات نجد أن الجامعة تؤدي بموجب هذا الإجراء بمواجهة الأطراف المتنازعة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها⁽¹⁾. يفيد هذا الأسلوب كثيراً في المشاكل المعقدة والتي يسودها غالباً سوء الفهم والتقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة والحلول الممكنة، إن استعمال هذه الأسلوب يساعد المنظمة على تجنب وحل المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من تحديد الرؤية أمام الموظفين وتوضيح الأهداف بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال كما أن والنهج الإداري والأسلوب القيادي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الموظفين.

10. أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.97) بانحراف معياري قدره (1.085) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (51.8%) والموافقون تماماً بنسبة (32.7%).

إن عدم خضوع الموظف لضغط كبير في العمل، دور مهم في خلق نوع من التقارب والحميمية بين الموظفين، لأن المسؤول الذي يحرص على توفير جو من الراحة من

(1) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 252.

خلال إعطاء فرصة لموظفيه بالعمل وفق الطريقة التي تتاسبهم، جعلتهم يفضلون الأسلوب الجماعي، والعمل كفريق من أجل التكامل في الجهود، وهذا ما يتوافق مع ما يراه ليكرت إذ يؤكد أن مردود الفرد في الجماعة أكبر من إنتاجيته منفردا.

11. يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الانتماء العشائري:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الإحدى عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يتعاونون ويتضامنون مع الزملاء بناء على الانتماء العشائري وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (1.257) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (46.8%) والموافقون تماما بنسبة (37.3%).

اعتماد البعض من زملائهم على العلاقات القرابية والجهوية، ومن ثم وبناء على رأيهم فإن العمليات التسييرية التي تخصهم تتأثر بفعل ذلك، كالترقية والتعيينات، وكذلك حتى توزيع الحوافز، وتوفير الحماية والدعم والمساندة لبعضهم البعض، لذا لابد على الإدارة في الجامعة من الاضطلاع بدورها كاملا في هذه المجالات لتوفير الجو الملائم للعمل، ليتسنى لها تحقيق الأداء الجيد من طرف الموظفين، وتصبح الجامعة يمثل لديهم مكان عمل جيد ومريح.

الجدول رقم (37): يوضح التعاون على حسب الانتماء العشائري ومحاولة حل

النزاع من الإدارة وأثره على الأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا	المجموع	لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة					تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.002	56.787	25	25	-	-	-	-	يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الإنتماء العشائري
		100	100	-	-	-	-	غير التكرارات موافق %
		10	10	-	-	-	-	يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الإنتماء العشائري
		100	100	-	-	-	-	غير التكرارات موافق %
		-	-	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		-	-	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		103	97	6	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
0.002	56.787	100	94.2	5.8	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		82	56	11	2	1	12	موافق التكرارات تماما %
		100	68.3	13.4	2.4	1.2	14.6	موافق التكرارات تماما %
		220	188	17	2	1	12	المجموع التكرارات
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%

من خلال الجدول أعلاه وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في جماعة العمل والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط جماعة العمل، تحصلنا على قيمة $\alpha = 0.002$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.002$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الانتماء العشائري " جماعة العمل " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة

التي أراها مناسبة " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات "الصراع" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم يقومون بالتعاون والتضامن مع زملاء العمل بناء على الانتماء العشائري مع محاولة الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات وما يترتب عليه من تأثير على أدائهم الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقون (7.7 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماما، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

من خلال النسب المدرجة في هذا الجدول، يتبين لنا سيادة العلاقة المزدوجة (عمل – صداقة) بين الموظفين في مجالي الدراسة لعدة اعتبارات نذكر منها: التقارب في السن، التوافق الشخصي وكذلك المستوى التعليمي، حيث أن الموظف يبقى على علاقته في المرحلة التجريبية - التي تدوم من ستة أشهر إلى سنة واحدة في القطاعات الاقتصادية أو من سنة واحدة إلى سنتين في قطاع المنظمات والإدارات العمومية -، بزملائه الموظفين، حسب الحالة، في إطارها الرسمي أي علاقة عمل فقط، وخلال هذه المرحلة يتجنب بناء العلاقات الشخصية مع الزملاء ويلتزم الحذر في ذلك، كفعل استراتيجي منه، نظرا لعدم معرفته بخبايا المنظمة التي يعمل بها وبقواعدها وكذلك عدم ثقته بالآخرين، بسبب عدم معرفتهم تمام المعرفة، ومن ثم تكون علاقته بهم رسمية أي علاقة عمل لا أكثر أو لا أقل، فعلاقة العمل تضبطها التنظيمات المعمول بها والقوانين الداخلية واللوائح والتعليمات وكذلك بعض الممارسات التنظيمية فقيمة الاحترام الكبير مثلا يلقي عن طريق التنشئة الاجتماعية في المجتمع، وهذه القيمة الأخلاقية ينقلها الموظف إلى مكان العمل ويبقى محافظا عليها في أغلب الأحيان، وهذا ما يبرر إبقاء الكثير من الموظفين لعلاقاتهم بزملائهم كبار السن في إطارها الرسمي، أي علاقة عمل فقط دون تطويرها إلى علاقة عمل وصداقة أو ومصلحة.

غير أنه عكس ذلك إن كان زميله في المكتب والمصلحة أو المكاتب والمصالح الأخرى، من نفس الفئة العمرية أو المستوى التعليمي، فإنه يميل إلى تكوين علاقة صداقة معه زيادة على علاقة العمل التي تربطهما رسميا، وفي حالة ما إذا كان لأحد طرفي علاقة

العمل والصداقة أو لكلاهما مصلحة أو مصالح فهم يسعون إلى تلبية وقضاها، وهم بذلك يطوران أو يطورون تلك العلاقة ويضفون عليها جانب المصلحة، فتصبح علاقة مركبة، علاقة عمل وصداقة ومصلحة.

ومن هنا، فعلاقات المصلحة تتواجد في الجماعات غير الرسمية كنتيجة لوجود مصالح مشتركة بين الموظفين والموظفين الذين لهم عضوية في تلك الجماعات، أو من يمتلكون سلطات داخل التنظيمات الإدارية، ومنها ما هو مادي وما هو معنوي، وهذين النوعين من المصالح يقوم طرفي أو أطراف علاقات المصلحة بإشباعها؛ وبناء على ذلك يأخذ هذا النوع من العلاقات شكل التبادلية بين الموظفين، لذا نجد أن الموظف الواحد يبني العديد من علاقات المصلحة التي تجمعهم بزملائه في العمل، وكلا طرفيها يسعى إلى تحقيق أهداف من تلك العلاقات بصفة مباشرة أو عن طريق الإغراء أو التلميح إلى ذلك إن علاقة المصلحة بين موظفين يمكن أن تتطور وتصبح جماعة مصلحة من خلال انضمام موظفين لهم نفس الخصائص، وعلى أساس ذلك تتطور الأهداف والاهتمامات المشتركة بينهم.

وفقا لكل ما سبق من التحليل ووفقا لنظرية العدالة التنظيمية تبقى الأعمال الإضافية مرتبطة بالموظفين الذين يعاملونهم المسؤولون بطريقة مختلفة عن باقي الموظفين، وهنا نلاحظ العلاقات المنفعية لأن المسؤول باهتمامه بفئة معينة فانه يقوم بكسب جماعة غير رسمية تقوم بخدمته داخل المنظمة وخدمة أهدافه مما يخلق نوعا من الصراع بين جماعة الموظفين الذين يعاملهم المسؤولون بامتياز، وبين الموظفين المهمشين من اهتمام المسؤولين، هذه الحالة من العصيان تؤدي وتدل على انخفاض درجة الولاء تجاه المنظمة، وحتى مسألة المشاركين تبقى يشوبها الغموض من خلال تصريحات وإجابات المبحوثين حول المشاركين بأنهم يقومون بها من أجل مصالحهم الخاصة وليس من أجل الجامعة، لأن المسؤولين حسب المبحوثين لا ينظمون نشاطات فعالة أصلا بل يقومون بأعمال لا معنى لها ولا فائدة منها للجامعة، بل من أجل أن يظهروا للإدارات الأخرى بأنهم يقومون بأدوارهم على أكمل وجه.

ومن هذا نستنتج أن غياب عدالة التعامل في الجامعة والتي تخضع إلى موجهات مخلفات وتراكمات ثقافية، من أجل استبدال ولاء الموظف للجامعة وتحويله إلى ولاء

للمسؤولين، يجعل من الموظفين لا يظهرون أي ولاء تجاه منظماتهم وإن أظهروه، يبقى ولاء يرتبط بالمصلحة الشخصية للموظف للحصول على امتيازات معينة في التنظيم وفقا لاستراتيجية خاصة هذا ما أكدته ميشال كروزييه من خلال نظريته التحليل الاستراتيجي، وهذا في إطار نضج الشخصية الإنسانية والمهنية للموظفين التي دائما تكون اتجاهاتها وسلوكياتها كردة فعل للبيئة الثقافية المفروضة في الجامعة.

الجدول رقم (38): يبين مشكلة الاتصال في الجامعة من جهة وفرض سلطة

الموظف من جهة وتأثيرهما على الأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين					أستخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في الجامعة الذي أعمل به
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	64.430	13	11	2	-	-	-	عدم فعالية الاتصال بين إدارة موافق الجامعة
		100	84.6	15.4	-	-	-	
		5	5	-	-	-	-	والموظفين تخلق النزاع
		100	100	-	-	-	-	
		6	6	-	-	-	-	محايد
		100	100	-	-	-	-	
		101	96	5	-	-	-	موافق
100	95.0	5.0	-	-	-			
95	49	10	5	2	29	موافق		
100	51.6	10.5	5.3	2.1	30.5			
		220	167	17	5	2	29	المجموع
		100	75.9	7.7	2.3	0.9	13.2	

من خلال الجدول رقم (38) وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في جماعة العمل والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط جماعة العمل، تحصلنا على قيمة كا2 = 64.430 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً،

وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل بناء على الانتماء العشائري " جماعة العمل " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات " الصراع " ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (75.9 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنه هناك مشكلة الاتصال في الجامعة من جهة وفرض سلطة الموظف من جهة وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، وتلتها نسبة (13.2 %) لغير الموافقين تماما، وجاءت نسبة الموافقون (7.7 %)، ثم تلتها نسبة المحايدون (2.3 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.9 %) لغير الموافقين.

إن النمط القيادي المتبع من طرف بعض رؤساء العمل، الامر الذي يحد من حرية الموظفين من تقديم اقتراحات مفيدة للعمل التنظيمي، وتتعدم درجة تقديم الاقتراحات في ظل النمط الاستبدادي الذي يتميز بتدخل الرئيس في تحديد كفاءات أداء العمل وتقديم الحلول لعلاج المشكلات التي تعترض الموظفين أثناء أداء العمل، لأنه يعتقد بأنه يمثل مصدرا لكل العلم والخبرة، ويفرض على الأتباع التقيد التام بالتعليمات والأوامر الصادرة من أعلى بما فيها المتعلقة بالعمل، بحيث المدير في الإدارة أو المشرف يعد المرجع الوحيد بالنسبة للموظف، حتى وإن كان لدى كل واحد منهما اقتراحا يراه مناسباً أي عوائده أكثر من انعكاساته السلبية لا يطرحه بسبب الشعور عن غنى رئيسه عن اقتراحه؛ لأنه على علم بأنه لن يلق القبول ومن ثم تجربته وفي حالة فعاليته تطبيقه وتعميم ذلك هذا يؤكد لنا بأنه يوجد فعلا بعض الرؤساء الأوتوقراطيين وحتى المشرفين، يعتقدون بأن التشديد والسيطرة على الموظفين يعتبر أسلوبا قياديا مقبولا من طرفهم، وكذلك يعتبرون أنفسهم أنهم مؤهلون لوحدهم لوضع الحلول وتحديد طرائق وأساليب أداء العمل، وأن مرؤوسيهم ينفذون أوامرهم وتوجيهاتهم، وبالتالي هؤلاء الرؤساء يتبنون مبادئ الفكر التaylorي الرأسمالي لاسيما اعتباراتهم الموظفين " مجرد منفذين فقط."

إن العوامل التي تؤدي إلى عزوف الموظفين عن تقديم الاقتراحات، المشاركة الفردية الشكالية التي يتبناها القائد الديمقراطي الزائف، لكسب رضا رؤوسيه عنه وكذلك كسب ثقتهم به، وسبب نقص فعالية هذا النوع من المشاركة هو: احتفاظ القائد بحقه في اتخاذ وإصدار القرارات النهائية، وكذلك من العوامل التي تمثل عائقاً أمام الموظفين لتقديم الاقتراحات والحلول للمشاكل التي تعترضهم وضعف العلاقات الإنسانية ويحصل هذا الضعف نتيجة لترفع المسؤولين الذي يكسبهم المنصب إياه والذي يؤدي إلى تجاهلهم لقيمة الموظفين، وشعور الموظفين بنقص التقدير من قبل مسؤوليهم يؤثر عليهم من خلال شعورهم بعدم الانتماء لهذه المنظمة، وتظهر لديهم الرغبة القوية في تركها " التسرب الوظيفي " ويجعلنا لا ننتظر منهم فكرة مفيدة للعمل وللمنظمة بصفة عامة.

كذلك نقص فعالية الإتصال الرسمي وتركيزه على العمل فقط، بحيث أن هناك بعض المبحوثين قدموا اقتراحات، لكن ليس لديهم علماً إن عملت بها الإدارة في حالة أهميتها، وهناك سببا آخر يتمثل في الإحتقار الذاتي، ربما بسبب الانتماء إلى طبقة دنيا أو التواكل على الغير، وهذا ما يفسر إدلاء بعض المبحوثين بأن تقديم الاقتراحات ليس من إختصاصهم بل هو من إختصاص الإطارات، وكذلك عدم فعالية نظام الحوافز سواء المادية عكس ما تقوم به المنظمات اليابانية فهي تمنح نسب فوائد حسب الفوائد التي تجنيها من تطبيق هذه الاقتراحات، والتي تعود بالفائدة على الطرفين الموظف والمنظمة"، وكذلك أسلوب الإدارة يحدد درجة تقديم الاقتراحات، فتزداد هذه الدرجة في أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتقل أو تنعدم في ظل أسلوب البيروقراطية السلبية والذي طغى على الممارسات الإدارية بصفة عامة.

يؤكد كل من ميشال كروزيه و فريدبرغ أن التنظيم هو مجال لتكوين التكتلات، لجماعات الفاعلين المختلفة وعليه " استبعاد التمثلات العلمية والتكنوقراطية التي تعمل على إخفاء علاقات النفوذ، على استمرارية هذه العلاقات وعلى تنوع أشكالها، والمسألة المطروحة بالحاح في كل مشروع جماعي هي مسألة انسجام سلوك الفاعلين، الذين يسعون في الواقع إلى أهداف متباعدة "⁽¹⁾ ويتناول كذلك ناصر قاسيمي فكرة التحالف

(1) - حيلة رحالي: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية،

كاستراتيجية للتعاون والصراع والمنافسة بحيث يلجأ الأطراف إلى التحالف مع أطراف أخرى بطريقة مقصودة، ويكون التحالف ظاهر أو خفياً⁽¹⁾، وفقاً لهذا المسار النظري فإن المسؤولين في الجامعة يعاملون من يتحالفون معهم في شكل عصب في التنظيم بطريقة مختلفة على حساب الموظفين الآخرين من أجل ضمان كسب جماعة غير رسمية متحالفة وموالية لهؤلاء المسؤولين مقابل الامتيازات التي يحصلون عليها من قريهم من المسؤولين ضمن علاقات المصلحة، ومن منطلق خلفية الانتماء إلى نفس العرش، لقد تناولنا هذا العنصر سابقاً، والذي يؤثر في عدة متغيرات تنظيمية داخل الجامعة، وحتى عدالة التعاملات، بحيث يكرس المسؤولون عدالة تعاملات نحو الأفراد الذين ينتمون إلى نفس عرشهم أو انتمائهم القبلي، على حساب الأفراد الآخرين وذلك في إطار راسب العصب وعلاقات النفوذ في المنظمة محل الدراسة.

الجزائر، 2012، ص ص 41-42.

(1) - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سابق، ص 193.

الجدول رقم (39): يبرز علاقة الصراع وحل النزاعات في الجامعة بتدخل الوسطاء والأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا	المجموع	ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين					تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	74.252	20	18	2	-	-	-	تتبع الجامعة غير التكرارات
		100	90.0	10.0	-	-	-	أسلوب تدخل موافق %
		2	2	-	-	-	-	الجهات في غير التكرارات
		100	100	-	-	-	-	إدارة الصراع موافق %
		2	2	-	-	-	-	محايد التكرارات
		100	100	-	-	-	-	%
		109	104	5	-	-	-	موافق التكرارات
المجموع		100	95.4	4.6	-	-	-	%
		87	41	10	5	2	29	موافق التكرارات
		100	47.1	11.5	5.7	2.3	33.3	تماما %
		220	167	17	5	2	29	التكرارات
		100	75.9	7.7	2.3	0.9	13.2	%

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في جماعة العمل والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط جماعة العمل، حصلنا على قيمة $2 = 74.252$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة تتبع الجامعة أسلوب تدخل الوسطاء وبعض الجهات في إدارة الصراع " جماعة العمل " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة تحاول الإدارة

مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات "الصراع" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (75.9 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنه هناك صراع و يتم حل النزاعات في الجامعة بتدخل الوسطاء والأداء الوظيفي، وتلتها نسبة (13.2 %) لغير الموافقين تماماً، وجاءت نسبة الموافقون (7.7 %)، ثم تلتها نسبة المحايدون (2.3 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.9 %) لغير الموافقين.

إن عملية تفويض السلطة في الجامعة كإجراء تنظيمي يسهل إدارة المنظمة لحجمها الكبير ومصالحها الكثيرة، لفئات الموظفين والرؤساء المباشرين، أو لنقل رؤساء المصالح، بحيث يفرض تفويض السلطة نظرياً منح جزء من المسؤولية والسلطة لتوجيه الأفراد داخل المصالح وتمثيلهم أمام إدارة الجامعة، و في هذا الصدد سنحاول تحليل واقع هذه السلطة وكيف ستؤثر على قناعة الموظفين بأوامر واتجاهات مسؤولي الجامعة إذ كان سؤالنا للباحثين عن حقيقة أن رئيسهم المباشر لديه سلطة تمثيلهم ومصالحهم في إدارة الجامعة، وكيفية اختيار رئيسهم المباشر بشكل أكثر فعالية أو عن طريق التكليف.

وبالإضافة إلى الردود الأخرى، أكد الباحث أن الاختيار المباشر لأماكن عملهم يستند إلى المتطلبات ومعايير شخصية، واعتبار الانتماء إلى العرش الواحد، وعلاقات المصلحة، ومجموعة متنوعة من العوامل الأخرى، وعموماً تثبت كل الحالات أن المسؤولين والإدارة لهم سلطة على الرئيس المباشر لأن منصبه كرئيس مصلحة لم يتم بطريقة رسمية ولكن عرضية، وستسحب وتجرد الإدارة رئيس المصلحة من مثل هذه المهمة والتكليف في أي زمن ليرجع موظفا عاديا في المصلحة التي كان رئيساً لها.

وترجع خلفية التكليف برئاسة المصالح لا التعيين إلى اعتبارين، يكمن الأول في أن التكليف سهل التطبيق ولا يحتاج إلى وقت أو مواد قانونية، ويضمن إحكام السيطرة على الرئيس المكلف، وهي أحد مخلفات ممارسات السلطة، والاعتبار الثاني يرجع إلى احتكار مناصب السلطة لدى فئة من المسؤولين وتوزيعها على الاعتبارات المذكورة أعلاه، وهنا تتم عملية تفويض السلطة على اعتبار غير رسمي، وتكمن الرسمية في الختم الذي يحمله رئيس الفرع فقط، وفي النهاية يصبح رئيساً دون سلطة، وهو ما يؤثر على سير وظيفته.

كما أن عملية التكليف كبعد غير رسمي لتفويض السلطة تجعل من رئيس الفرع بصفته المسؤول المباشر مجرد وسيلة في يد المسؤولين على الجامعة وبالتالي لا يوجد لديه أي تأثير أو مشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير أمور المصلحة سواء البشرية أو التكنولوجية أو أي شيء، فما لاحظناه على مستوى المصالح، أن حركة الموظفين ونقلهم واحتياجات الفروع يحددها المسؤولون دون مراعاة رأي رئيس المصلحة، فهو مجرد مطبق للقواعد والتوجيهات وهذا يجعل من الموظفين من ناحية لا يحترمون قراراته ويرونه على أنه عبارة أداة وشاية تقوم بوشايتهم إلى المسؤولين.

ومن ناحية أخرى بما أنه الممثل الوحيد لهم في الجامعة ومشاركته وقراراته تعد من مشاركة الموظفين وقراراتهم، والنمط المفروض من طرف إدارة الجامعة التي تجعله مجردا وليس لديه أي تأثير في الاجتماعات التي تنظمها إدارة الجامعة والمرتبطة بنشاط المصالح، فإنهم لا يحترمون القرارات والتوجيهات لأنها لا تمثلهم، ويرون بأنها تمثل الإدارة والمسؤولين فقط ولا تهمهم، لأن المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة تسهل من تقبلها وتطبيقها، من خلال قيم الولاء لدى الموظفين التي تتميزها الإدارة المشاركة، بحيث نجد راجيرس من خلال نظريته "التناقض بين الفرد والتنظيم" يقترح نموذجا معدلا لطبيعة الأنظمة الرسمية التقليدية " بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، وحدد الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم، وجعل خطوط الاتصال مفتوحة ومشاركة الأفراد الفعلية، يعتبر من طرق إدماج الفرد مع التنظيم"⁽¹⁾.

كما أثبت فيليب سلزنيك من خلال دراسته لتفويض السلطة أن " تفويض السلطة كأحد القواعد والتعليمات البيروقراطية لفرض الرقابة على المصالح يؤدي إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية وتنوع الاهتمامات والمصالح في الوحدات والأقسام وبالتالي استبدال الأهداف العامة للتنظيم بالأهداف الفرعية للأفراد الموجودين في الأقسام، وتحول الوسائل إلى غايات"⁽²⁾.

(1) - خليل الشماخ، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 26.

(2) - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سابق، ص 149.

5.1. بناء وتحليل جداول الفرضية الرابعة والتي تقول:

🌟 لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مشرفيهم.

الجدول رقم (40) : يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور المكانة التنظيمية

رقم العبارات	العبارات	التكرار النسبة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
مرتفع	01 أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي.	ت	17	1	2	17	183	4.58	1.105	1	
		%	7.7	0.5	0.9	7.7	83.2				
	02 أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي المهنية.	ت	17	1	2	17	183	4.58	1.105	2	
		%	7.7	0.5	0.9	7.7	83.2				
	03 أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامتي.	ت	29	2	5	12	172	4.35	1.384	5	
		%	13.2	0.9	2.3	5.5	78.2				
	04 أشعر أنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل.	ت	37	2	5	12	164	4.20	1.513	6	
		%	16.8	0.9	2.3	5.5	74.5				
	05 أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات.	ت	35	3	10	12	160	4.18	1.496	7	
		%	15.9	1.4	4.5	5.5	72.7				
	06 تحصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	ت	20	3	4	21	172	4.46	1.210	4	
		%	9.1	1.4	1.8	9.5	78.2				
	07 إننا وجودي في هذه المنظمة	ت	20	3	4	17	176	4.48	1.211	3	

			80.0	7.7	1.8	1.4	9.1	%	يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.	
9	1.496	4.15	155	17	9	4	35	ت	أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستوي الاجتماعي	08
			70.5	7.7	4.1	1.8	15.9	%		
8	1.501	4.17	160	12	9	4	35	ت	راضي عن المكانة التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب	09
			72.7	5.5	4.1	1.8	15.9	%		
11	1.690	3.80	134	17	12	5	52	ت	يمتلك المشرفين المباشرين في هذه الجامعة مهارة الاستماع الجيد إلى اهتمامات ومشاعر الموظفين الخاصة.	10
			60.9	7.7	5.5	2.3	23.6	%		
10	1.683	3.80	134	17	12	6	51	ت	أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة	11
			60.9	7.7	5.5	2.7	23.2	%		
0.898		4.25	المكانة التنظيمية							

يتضح من الجدول أعلاه رقم (40) الخاص بمحور المكانة التنظيمية بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال المكانة التنظيمية بلغ (4.25) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 - 3.4) وبانحراف معياري قدره (0.898) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك مكانة تنظيمية في الجامعة و ذلك بدرجة مرتفعة.

كما يكشف الجدول على أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الرابعة: لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مشرفيهم، في بعد جماعة العمل قد تراوحت ما بين (3.80 و 4.58)، مما يزيد التأكيد على أنه هناك جماعات العمل يأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي:

01. أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي وخبرتي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما على أنهم يشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.58) بانحراف معياري قدره (1.105) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (83.2%) والموافقون تماما بنسبة (7.7%). حسب هذه المعطيات الإحصائية فإن أغلبية المبحوثين يشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم، كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات هذه العبارة تأكيد بأن هناك علاقة بين الشعور بالعمل حسب المؤهل والخبرة وكذا مهارة الموظفين، وهذا بسبب أن كل من المؤهل والتجربة والخبرة تمثل أهم عوامل الرضا عن العمل، كما تجدر الإشارة إلى أن عوامل الرضا تختلف حسب جنس المبحوثين أيضا، فهي تمثل عند الذكور أساسا في الأقدمية والخبرة وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل الأقدمية، وهذا راجع إلى خصائص كل منهما فالمرأة غالبا ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى فترة طويلة للإدماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى وذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت والتكيف مع العمل.

02. أشعر بانني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي المهنية:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يشعرون بأنهم في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتهم المهنية وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط

الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.58) بانحراف معياري قدره (1.105) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (83.2%) والموافقون تماماً بنسبة (7.7%).

من خلال الشواهد نجد أن المبحوثين تتناسب كفاءاتهم وخبرتهم مع مهام منصبهم وهذا إنما يدل على حسن اختيار الجامعة لموظفيها، وجعلت الموظف الكفء في المكان المناسب، حيث تتوافق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة والمهنة ومعارفهم ومهاراتهم، كل هذا يكون إيجابياً ويساعدهم على تقديم الأفضل والأحسن دوماً، وهذا التوافق بين كفاءة الموظف ومهام المنصب يعبر عن الانسجام القوي وكذلك إعطاء مكانة تنظيمية للموظف داخل الجامعة.

03. إنا وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.48) بانحراف معياري قدره (1.211) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (80%) والموافقون بنسبة (7.7%). يبدو لنا من خلال هذه البيانات الإحصائية بأن كل موظف داخل الجامعة له أهداف وحاجات دائماً يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل الرأسمال الاجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم، كما أن هذه العلاقات الاجتماعية والعمليات التوجيهية تعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين والمشرفين عن طريق الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين سواء بطريقة رسمية عبر إبلاغهم بقرارات مهنية وإبلاغهم بكل البيانات داخل الجامعة والتي تشمل لوائح العمل، نظمه وتعليماته الدورية وغير الدورية المنشورات والبلاغات والإحصاءات والإرشادات والشكاوي والمطالب⁽¹⁾، أو بطريقة غير رسمية كالاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة مشاركتهم لهم في

(1) - السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 94.

حلها، والتعاطف مع الموظف ومحاولة رفع الروح المعنوية له حتى يشعر بأهمية وجوده بالمنظمة كإنسان و ليس كعامل للإنتاج فقط، فكل هذه الإجراءات من شأنها أن ترفع من معنويات الموظف وتحضره على الأداء الجيد لعمله وتخرجه من الروتين اليومي داخل المنظمة⁽¹⁾، فثقافة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين تعود إلى القيم التي تحكم نظرة المشرف إلى أهمية المشاركة الإنسانية للمرؤوسين، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية والتي لها بالغ الأثر عليهم⁽²⁾ بحيث من شأنها تعزيز المكانة التنظيمية للموظف داخل الجامعة.

04. تحصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يتحصلون على ما يستحقونه من ترقيات في الوقت المناسب وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.46) بانحراف معياري قدره (1.210) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (78.2%) والموافقون بنسبة (9.5%).

عند التدقيق في النسب التي تم الحصول عليها، نكتشف أن الأغلبية تعتقد أن الجامعة توفر فرص ترقية لموظفيها، مما يدل على أن الجامعة تكافئ موظفيها على أدائهم الجيد وتعوضهم عن الجهد الذي بذلوه بطريقة إيجابية، وهذه في الواقع نتيجة جيدة لأنها تسمح للموظفين بالقيام بكل ما في وسعهم من أجل ترقيةهم إلى دور أعلى، حيث يرغب كل فرد في رفع نوعية وتحسين مستواه المعيشي ورفع أجره، مما يكسب الموظف ويحسن وضعه التنظيمي ويعزز المكانة التنظيمية له داخل الجامعة.

05. أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يشعرون بأن مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء مهامهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط

(1) - نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط 1، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980، ص 91.

(2) - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970، ص 370.

الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (1.384) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (78.2%).

حسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين مرتاحون و راضون عن المكانة التي يحققها لهم تواجدهم في هذه المناصب ووعيهم وإدراكهم للمكانة والانتماء وشعورهم بالأهمية داخل الجامعة، ويرجع سبب ذلك لأنهم يبحثون عن الشعور بالاحترام والتقدير في الوسط الجامعي، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات العبارة تأكيد بأنه توجد هناك علاقة بين الشعور بالرضا عن المكانة التي يحققها المنصب للموظف وباستغلال الموظف للموارد أثناء أدائه الوظيفي، فالمكانة الاجتماعية والرضا عن العمل إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى تساهم في تدعيم وبناء ولاء الفاعل داخل المنظمة وهذا ما تؤكد دراسة كل من ماير و كول (2004) أن الولاء العاطفي ينشأ من خلال بعض العوامل الشخصية مثل مستوى رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالمسؤولية والمكانة، إضافة إلى إدراكه للتطور والتدرج في السلم الوظيفي⁽¹⁾.

06. أشعر بأني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يشعرون بأنهم حققوا طموحاتهم الوظيفية في هذا العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (1.513) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (74.5%).

إن أكثر المشاعر التي ينبغي أن تكون لدى الفرد في مكان عمله هو الشعور بالاستقرار وبالأمن الوظيفي والمكانة، كما يتضح من خلال ردود المبحوثين، وهذا يعني أن وجود هناك جو وبيئة عمل وعلاقات انسانية بين الموظفين وزملاء العمل من مستوى عال من التماسق، لأن حسن التعامل بينهم ومهارات الاتصال التي يجب أن تتوفر في أي شخص هي الموظف الأساسي للقدرة على العمل والشعور بالراحة والاستقرار في مكان العمل، وإذا لم يشعر الموظف بالراحة والاستقرار في الجامعة التي يعمل فيها،

(1) -Florent A .MAYER ,op.cit,p368.

فإما أن تكون علاقته بزملائه سيئة أو أن علاقته برئيسه ليست جيدة أو أنه لا يرغب في البقاء في تلك الجامعة لفترة طويلة من الزمن.

07. أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يشعرون بأنهم يصبحون أحسن أداء حين يحصلون على الترقيات وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.18) بانحراف معياري قدره (1.496) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (72.7%).

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن الترقية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية عندما ينظر إلى الترقية على أنها مكافأة وتعويض أو دافع وتحفيز مادي ينعكس على معنويات الموظفين، في حين أن غالبيتهم يعتقدون أن الترقية تساهم في الاحتفاظ بالموظفين داخل الجامعة، فالموظف الذي يشعر بالانتماء إلى الجامعة هو الحصول على حقوقه الكاملة، مما يزيد من ولائه، وهذا ما يفعله غالبية الموظفين عندما يتوقع من المنظمة أن يكون لها أحكام مختلفة تجعل الموظفين يشعرون بالولاء التنظيمي تجاه منظماتهم، نستنتج أن غالبية الموظفين يتفقون على أن الترقية تسمح لهم بالاستمرار في العمل بشكل جيد والإخلاص، وهذا راجع إلى أن الموظف يطالب بالتشجيع والترقية لأن يمكنه من مواصلة نجاحه والتزامه بالمنظمة.

08. راضي عن المكانة التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.15) بانحراف معياري قدره (1.496) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (70.5%).

يتضح لنا من خلال هذه الشواهد بوجود هناك علاقة إيجابية ومرتفعة وهذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين راضين عن منصب العمل والمكانة الاجتماعية، مبدئيا

فهناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام والتقدير والأداء الوظيفي وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن المكانة والرضا عن العمل يلعبان دورا هاما في زيادة و تحسين الأداء، وإذا اعتبرنا الرضا عن العمل من مؤشرات الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات كما أشرنا سابقا ترى بأن هناك علاقة بين الخبرة و ولائه للمنظمة إذ أن ذلك مرتبط بعامل التأقلم مع العمل ومحيطه، كما أن عوامل الرضا لا تتمثل أساسا في الأجر والحوافز المادية حيث نجد للخصائص الشخصية للفرد والأقدمية والمناخ المحيط دور في ذلك، بالإضافة إلى متغير مهم وهو التنظيم غير الرسمي وما تنتجه من علاقات كالمصلحة وكذا إستراتيجية الفاعل حسب ميشال كروزيه (1922)، حيث يعد التنظيم غير الرسمي بيئة للتفاعل وبناء العلاقات الشخصية وتوسيعها، حيث كلما كان الفرد مندمجا مع التنظيم غير الرسمي ومتوافق من الناحية النفسية والاجتماعية معها فإن ذلك ينعكس على مشاعره الإيجابية تجاه العمل وأحيانا حتى تجاه الجامعة.

09. أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.17) بانحراف معياري قدره (1.501) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (72.7%).

وحسب هذه البيانات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الاندماج والانتماء للجامعة، فهم يبحثون عن الاحترام والتقدير وهذا ما يجعل لهم ولاء للجامعة، وهذا من خلال إجاباتهم وتوجهاتهم بأنه يشعرون بأن ما يقومون به من أعمال يتناسب مع مستواهم الاجتماعي كما أنه تتوفر لديهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب ومنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة بين الشعور بتناسب المستوى الاجتماعي مع عملهم والجاهزية والاستعداد والرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، وهذا راجع أساسا إلى أن أغلب المبحوثين راضين عن منصب العمل

ومستواهم الاجتماعي، وهذا ما تدعمه وتبرره إجاباتهم و توجهاتهم نحو الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.

مبدئياً هناك علاقة بين المتغيرين الشعور بالاحترام و التقدير والأداء الوظيفي وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن مكانة و الرضا عن العمل بالنسبة للعامل لها علاقة بالأداء الوظيفي، هذا بغض النظر عن طبيعة الاحترام والتقدير فقد يكون هذا الشعور نابع من الولاء للجماعة غير الرسمية كالأصدقاء و جماعة المصلحة والتي تظهر في المكانة الاجتماعية التي يكتسبها الموظف قد توجه ولاءه للجامعة لهدف معين، لأن الأمر يتعلق بطبيعة العلاقة والهدف منها، ويتمثل ذلك في الفعل التنظيمي لكن هذا لا ينفي وجود الولاء العاطفي بمحيط التنظيم في حد ذاته بما يحويه من علاقات اجتماعية و الجماعات، وهذا النموذج من الولاء يتوافق مع نموذج ستيرز⁽¹⁾ (1977) إذ أن الولاء له علاقة بخصائص الفرد بالإضافة إلى المحيط التنظيمي كالعلاقات والجماعات كما أن طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني وبهدف تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابياً على ولاءه للجامعة و هذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للموظف داخل الجامعة.

10. أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (1.683) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (60.9%).

إن عمل الجماعة يوفر لأعضاء الفريق الرضا الوظيفي ويمنحهم الشعور بالمكانة والانتماء إلى المجموعة ومنها إلى المنظمة، مما يدفعهم ويحفزهم على جلب المزيد من

(1) - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ص 21.

الوقت والنشاط لتحقيق أهدافهم، وارضاء وإثارة إعجاب مسؤوليهم، وكسب امتنانهم واحترامهم لمساهماتهم في تحقيق الأهداف، وكما سبق القول في الجانب النظري في الفصل الخاص بالولاء التنظيمي، تضع التنظيمات غير الرسمية معايير معينة لأعضائها بالنظر إلى أدوارهم البناءة مع أعضائها أو للتنظيم الرسمي في غياب أي خلافات معها، ويُعزّز مركزهم بتقانيهم في عملهم وتطبيقهم، بما في ذلك تنفيذ الحد الأدنى من العمل أو انخفاض الجهود الرامية إلى تعزيز عملية جذب الإدارة إلى قبولها وتوقعاتها وبمعاييرها، وعلى سبيل المثال، فإن أي عضو من أعضاء في فرق العمل غير الرسمية لديهم التزام عميق بمبادئها، مما يضعف فرق العمل الرسمية.

11. يمتلك المشرفين المباشرين في هذه الجامعة مهارة الاستماع الجيد إلى

اهتمامات ومشاعر الموظفين الخاصة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الإحدى عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارجه وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (1.690) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (60.9%).

إن هيمنة الروابط والعلاقات الجيدة بين الموظفين، وكذلك بينهم وبين مشرفيهم في العمل، يسهل على الموظفين إقامة وبناء علاقات مثمرة مع الإدارة، وهناك شيء آخر يمكن أن يساعد في تطوير هذه العلاقات، وهو عمل المعاملات الإدارية في ضوء ما هو مقصود ومحدد، وكذلك الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة، وكذلك الثقة في المنظمة وتوفر العدالة المتساوية في الممارسات، وهذا يساعد الموظفين على الشعور بالأمان الاجتماعي وعدم الخوف من المديرين، فضلاً عن تحسين اتساق تفاعلاتهم مع الإدارة، على الرغم من أن قراراتهم وسلوكهم ليست في صالحهم.

الجدول رقم (41): يبرز الشعور بالمنصب بما يناسب المؤهل والحرية في أداء المهام وعلاقتها بالأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي					أمتلك قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	811.164	17	5	-	-	-	12	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي
		100	29.4	-	-	-	70.6	
		1	-	-	-	1	-	التكرارات غير موافق %
		100	-	-	-	100	-	
		2	-	-	2	-	-	التكرارات محايد %
		100	-	-	100	-	-	
		17	-	17	-	-	-	التكرارات موافق %
100	-	100	-	-	-			
183	183	-	-	-	-	التكرارات موافق تماما %		
100	97.3	-	-	-	-			
		220	188	17	2	1	12	التكرارات %
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	

من خلال الجدول رقم (41) أعلاه وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في المكانة التنظيمية والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط الهوية التنظيمية، تحصلنا على قيمة كا2 = 811.164 بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة "أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي" المكانة التنظيمية " و المتغير التابع والمتمثل في العبارة "ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي" الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة "أمتلك قدرا كبيرا

من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي "الهوية التنظيمية" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم يشعرون بالمنصب بما يناسب المؤهل والحرية في أداء المهام وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقون (7.7 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماما، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

لا طالما كانت الحوافز المادية تظهر على أنها أهم طريقة لجعل الموظف يبذل أقصى قدراته ومهاراته لا سيما ما تعلق بالأجر والترقية وغيرها، لكن قد يحقق الموظف هذه الحوافز ولكن يبقى أدائه وسلوكه كما هو، فلاشك أن الأمر يتطلب وجود عوامل محفزة فشعور الموظف باهتمام المسؤول، ودعمه وتشجيعه وتقديره له يعد من أهم العوامل المحفزة للنجاح وكذلك وجود قيم متمثلة في الاحترام والأخلاق داخل الجامعة، من شأنها أن تنعكس إيجابا على ردة فعل الموظف الذي يبحث عن هذه المحفزات، فالشعور بالولاء هو شعور الموظف بإيجابية اتجاه ما يلقاه من احترام وتقدير واهتمام من قبل رئيسه في العمل، فالموظف لن يهتم بقدر ما يعرف المسؤول حتى يعرف هذا الأخير قدر اهتمامه فالمسؤول عليه أن يدرك أنه يتعامل مع بشر لهم مشاعر وأحاسيس، فكل موظف داخل المنظمة يطمح أن يكون موضع اهتمام وتقدير وثقة واحترام ضمن ما تضبطه الأخلاق فإن تم معاملتهم بطريقة متوقعة واحترام كبير وتقدير فإنهم سيستجيبون حتما وبشكل أفضل، أما ان كان العكس وتم النظر إليهم على أنهم مجرد آلة خالية من الأحاسيس والمشاعر فان هذا سيقودهم إلى أداء نفس الوظيفية التي تؤديها هذه الآلة، وهنا ستغيب لديهم القدرة إلى الإبداع نتيجة شعورهم بالإهمال والإحباط وعدم الاهتمام والتقدير لهم. ويمكننا القول بأن الموظف وعند محاولته أو سعيه إلى تحقيق ذاته يصطدم ببساطة المهام الموكلة إليه، وأنها ذات طبيعة روتينية مقارنة بالمهام التي يقوم بها زملاؤه المنتمين إلى فئات مهنية أعلى، التي تتيح لهم المجال للتجديد والتطوير واقتراح الحلول، ومن ثم يرضى عنهم مسؤوليهم وبناء على ذلك قد يساعدهم على الإرتقاء المهني أو يقترحونهم لشغل مناصب مسؤولية، التي تعود عليهم بالفائدة من خلال احتلالهم لمركز وظيفي جديد وتحقيقهم للزيادة في الأجر.

كما قد لا يسمح العمل المؤدى لصاحبه باكتساب مركز اجتماعي مقبول، من خلال عدم تحسينه للوضعية المادية من خلال بطء تطور الأجور أو زيادتها بنسبة قليلة أو الوضعية الاجتماعية " المنصب الملائم "، انطلاقاً من اعتقاد المبحوثين بأن هذين الموظفين هما أساس حصولهم على التقدير اللازم من طرف زملاء العمل وكذلك أفراد المجتمع، وهذين الموظفين حسب رأينا هما السائدين حالياً لتقدير أفراد المجتمع لبعضهم البعض، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في النسب، الأخلاق، المستوى التعليمي... إلخ. والتي قد تكون لها آثار ايجابية في زيادة مستوى أداء المنظمة.

وبالتالي هذا ما يجعلنا نلتزم عدم وجود العدالة التنظيمية في توزيع الفرص هذه الفكرة التي أشار إليها كل من **سعيد عامر وعلي عبد الوهاب** حينما حددا جملة من الأهداف التي ينبغي للمسؤول مراعاتها أثناء توزيع المعلومات على أفراد دون المحابة بل فقط بالتركيز على عدالة تعبير المعلومات دون تمييز ودون تدخل الاتجاهات الشخصية⁽¹⁾. كما نجد أن هذا قد سبق وأن أشارت إليه المدرسة الكلاسيكية في التنظيم فقد حدد **هنري فايول** في نظرية الإدارة أربع عشر مبدأ للتنظيم وأعتقد أنها صالحة لجميع المواقف الإدارية والالتزام بها ضمن فعالية الإدارة كونها تتسم بالمرونة وعدم الجمود، وذلك يظهر جلياً في المبدأ الذي ينص على مبدأ المساواة والعدالة على أساس الاختلاف في العمل ويدعوا إلى ضرورة توفير معاملة عادلة بين كل الموظفين، وعلى المسؤولين التعامل مع مرؤوسيههم على أساس العدالة والمساواة.

(1) - سعيد عامر، علي عبد الوهاب : **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 68.

الجدول رقم (42): يبين الشعور بالمستوى الاجتماعي وعملية المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي					تشرك الجامعة المروؤسين في عملية اتخاذ القرارات
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.004	35.693	35	35	-	-	-	-	أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي
		100	100	-	-	-	-	غير التكرارات موافق % تماما
		4	4	-	-	-	-	غير التكرارات موافق %
		100	100	-	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		9	7	2	-	-	-	محايد التكرارات موافق %
		100	77.8	22.2	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		17	17	-	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		100	100	-	-	-	-	موافق التكرارات موافق %
		155	125	15	2	1	12	موافق التكرارات موافق %
		100	80.6	9.7	1.3	0.6	7.7	تماما
		220	188	17	2	1	12	المجموع التكرارات
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%

يظهر الولاء للمنظمة من خلال اهتمام الموظفين بأهدافها التي تسطر من طرف مسؤوليها، ومن ناحية إن سلوك واتجاهات الموظفين هي استجابة لأسلوب الإدارة في التسيير فإن الأخيرة " تؤثر على الولاء من حيث طبيعتها، فالسياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد الموظفين تساهم في تنمية الولاء".⁽¹⁾ وهو أسلوب الإدارة المشاركة التي تهتم بمختلف قضايا الموظفين، سواء المرتبطة بالعمل أو خارج

(1) - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص128.

نطاق العمل، وكيف يؤثر واقع ممارسات المسؤولين فيما يرتبط بالقضية على ولاء الموظفين من خلال اهتمامهم بأهداف الجامعة المسطرة من طرف مسؤوليها.

من خلال الجدول رقم (42) وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في المكانة التنظيمية والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط الهوية التنظيمية، تحصلنا على قيمة $2 = 35.693$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.004$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في العبارة أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي " المكانة التنظيمية " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة تشرك الجامعة المروؤسين في عملية اتخاذ القرارات "الهوية التنظيمية" ، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5 %) من أفراد عينة البحث موافقون تماماً بأنهم يشعرون بالمستوى الاجتماعي وعملية المشاركة في صنع القرار وتأثيره على الأداء الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقين (7.7 %)، وجاءت نسبة (5.5 %) لغير الموافقين تماماً، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9 %) ، ثم كانت أضعف نسبة (0.5 %) لغير الموافقين.

و في محاولتنا لقراءة النتائج المحصل عليها من خلال محاولة تقديم لوحة تحليلية للقيم الثقافية الفردية و الجماعية للموظفين محل الدراسة، يمكننا الإشارة إلى حاجة الفرد الدائمة للاحترام والتقدير والتي يسعى إلى إشباعها داخل وسطه المهني المؤلف أساساً من زملائه و رؤسائه، وبلوغ ذلك فهو يحاول أن ينجز المهام الموكلة إليه حتى يتلقى تأييداً من طرف رؤسائه، لكنه في الوقت نفسه يؤكد على ضرورة توافر المنظمة على كل الوسائل والتسهيلات اللازمة لذلك، و هو الأمر الذي يمكن تفسيره بحاجة هذا الفرد إلى الاهتمام، و من خلال قيمة الفردانية التي أضحت مؤشراً على قابلية القيم الثقافية للتغيير، حيث يولي الموظف ولأته لنفسه و يبحث عن تحقيق أهدافه أولاً، و لهذا فإنه لا يسعى إلى قيادة غيره و إنما يحاول أولاً توجيه سلوكه نحو ما يطمح إليه الازدهار على المستوى الشخصي. كما يمكننا تفسير هذه النتيجة من خلال عدم قدرة الموظف

الجزائري بصفة عامة والموظف في الجامعة بصفة خاصة من التحكم في اللائقين، فخوفه من الخطأ وانعكاس ذلك على ازدهاره الشخصي يجعلانه يتفادى توجيه سلوك الآخرين أو قيادتهم، ليكتفي بتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافه وفق ما تمليه اللوائح و القوانين المعمول بها داخل المنظمة،

ومنه يمكن القول أن المشاركة لها دور مهم وفعال، حيث تعد بمثابة أداة الفاعلة في يد المنظمة لتحقيق التفاعل والتعاون بين الإدارة والموظفين، باعتباره الوسيلة الرسمية للاتصال بين الطرفين التي تمكن الموظف من التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء باقتراحاته، ويعتبر تقبل تنفيذ التعليمات الوسيلة الناجحة في إيصال المعلومات كونها تسمح للموظفين بالاندماج في الجو الاجتماعي الذي تنظمه منظماتهم، مما يقلل من حدة الصراعات الداخلية لذا فمن المفروض استغلال هذه الوسيلة لمنع القطيعة التي تحدث بينهم وبين الإدارة وتقرب الوصل بينهما من أجل خلق جو من الاحتكاك الدائم وتفاعل مستمر يتميز بالحيوية العالية في تحقيق التكامل والتوازن بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وهذا ما ذهب إليه كل من **M. Philippe et Y. Rajaud** الذين يقولان: "الحوار والنقاش عملية متكاملة لتطوير التنظيمات الهيكلية"⁽¹⁾، بهدف تحسين أداء الذي تسعى إليه المنظمة الفعالة في تحقيق التوافق بين أهدافها من جهة وأهداف موظفيها من جهة أخرى، كما أن أخذ بالاقتراحات المطروحة في الاجتماعات يزيد من تفاعل المرؤوسين وفق العلاقات الارتباطية بين التحفيز وتحريك طاقاتهم مما يرفع من الروح المعنوية وينمي الشعور بالمكانة التنظيمية الذي يحقق المشاركة الفعالة في زيادة العطاء بالمنظمة.

(1) - ناصر دادي، عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص113.

الجدول رقم (43): يوضح التشبع بالاحترام والتقدير للموظف وإتاحة اتخاذ القرار وتأثيره على الأداء.

مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط كا2	المجموع	لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة					تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.000	282.101	20	9	-	-	-	11	إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي
		100	45	-	-	-	55	غير موافق تماما %
		3	2	-	-	-	1	التكرارات موافق %
		100	66.7	-	-	-	33.3	محايد التكرارات %
		4	2	-	1	1	-	موافق التكرارات %
		100	50	-	25	25	-	محايد التكرارات %
		17	5	11	1	-	-	موافق التكرارات %
		100	29.4	64.7	5.9	-	-	موافق التكرارات %
		176	170	6	-	-	-	موافق التكرارات %
		100	96.6	3.4	-	-	-	موافق التكرارات %
		220	188	17	2	1	12	المجموع التكرارات %
		100	85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	

إن مسألة فخر الموظف كونه تابعا للتنظيم يقودنا إلى الحديث عن سوسيولوجية الانتماء والهوية في المنظمات، بحيث إن مكانة الفرد في المجتمع تتحدد وفقا لانتمائه الوظيفي والمنظمة التي ينتمي إليها، وتعاملات الأفراد معه تتم وفقا لهذا الانتماء لان المنظمة التي يشغل بها تعطيه هوية ومركزا اجتماعيا، وفي هذا السياق نجد ماكس فيبر يرى بأن الموظف " يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي، ويرى أن حصول الموظف

على شهادة علمية، وهي شرط من شروط التوظيف، يساعد في منحه هذه القيمة الاجتماعية حين يشتغل وظيفة بيروقراطية، وتزيد تلك القيمة الاجتماعية للموظف كلما اشتد طلب التنظيمات البيروقراطية على الموظفين لحساب الشهادات⁽¹⁾ ويتجه رونو سانسوليو في نفس الاتجاه إلى أن " التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، وهذه الهوية النابعة من ظروف الشغل هي عبارة عن تعلم ثقافي، تتجسد في أربعة أنماط من السلوك أو الثقافة المتباينة، وتلك الأنماط الثقافية هي ثقافة الالتزام، وثقافة التفاوض، وثقافة الانسجام مع الآخر وأخيرا ثقافة الانكماش⁽²⁾.

إن الاهتمام بالهوية في الشغل والتعلم الثقافي ساهم في ترسيخ توجه هام في سوسيولوجيا المنظمات بفرنسا، بحيث يعتبر الكثير من الباحثين أمثال كلود ديبار أن التنظيم الاجتماعي كفضاء للتنشئة الاجتماعية تأخذ في التنظيمات الحديثة طابع الهويات المتعددة والمتباينة⁽³⁾.

من خلال الجدول رقم (43) وبعد ربط المتغيرات المستقل المتمثل في المكانة التنظيمية والتابع المتمثل في الأداء الوظيفي بوساطة المتغير الوسيط الهوية التنظيمية، حصلنا على قيمة $\alpha = 282.101$ بمستوى معنوية قيمتها $\alpha = 0.000$ وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرات، أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في العبارة إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي " المكانة التنظيمية " و المتغير التابع و المتمثل في العبارة لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة " الأداء الوظيفي " والمتغير الوسيط المتمثل في العبارة تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي " الهوية التنظيمية

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 65.

(2) - لحبيب معمري، مرجع سابق، ص ص 125 - 126.

(3) - المرجع نفسه، ص 131.

"، حيث يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (85.5%) من أفراد عينة البحث موافقون تماما بأنهم يشعرون بالاحترام والتقدير مع إتاحة اتخاذ القرار وتأثيره على الأداء الوظيفي، وتلتها نسبة الموافقون (7.7%)، وجاءت نسبة (5.5%) لغير الموافقين تماما، ثم تلتها نسبة المحايدون (0.9%)، ثم كانت أضعف نسبة (0.5%) لغير الموافقين.

إن ما سبق من تحليل الباحثين في مجال سوسيولوجيا المنظمات يجعل منا، ندرك أن المنظمات كتنظيمات اجتماعية من خلال طبيعتها وطبيعة نشاطها تعطي الموظف التابع لها هوية ومكانة اجتماعية، فعل سبيل المثال إن الجامعة تعطي لمن يدرس فيها هوية الأستاذ الجامعي، والمستشفى يعطي الموظف فيها هوية الطبيب أو الممرض، وتختلف تلك الهويات وشعور الموظفين بالانتماء والفخر بها باختلاف طبيعة كل منظمة، والتي يتحدد سلوك العملاء وفقا لها، فلو نقارن مثلا بين الموظف في الولاية كمنظمة إدارية في المنظمات العمومية الكبرى كسونطراك أو منظمات التأمين والبريد والمواصلات، مع الجامعة نجد فرقا بينا في طبيعة هوية هذه المنظمات وفرقا في تعامل العملاء مع المنظمات المذكورة مقارنة بالجامعة كمنظمة إدارية.

فمن خلال معايشتنا للتفاعل الاجتماعي بين المواطنين العملاء والموظفين من خلال الملاحظة البسيطة لاحظنا أن الموظف في الجامعة لديه مركز اجتماعي يتمثل في المؤشرات التالية: مطلوب اجتماعيا ولديه معرفة كبيرة بالأشخاص، محبوب لدى البعض ومكروه لدى الكثيرين، لا يحترم رأيه ولا يؤخذ بعين الاعتبار، معروف مجتمعيًا وهذه المؤشرات مصدرها هويته الاجتماعية التي تحددت من خلال طبيعة الجامعة كتنظيم اجتماعي، وبالتالي فإن تعاملات المواطنين مع الموظف نابعة من طبيعة التنظيم الذي ينتمي إليه الموظف بالجامعة وقد رأينا من خلال الجدول أن عدم الاحترام كثقافة تعامل لدى المواطن مع موظفي الجامعة، وهو تراكم ثقافي يحمله المواطن العميل في ذهنه عن الجامعة وموظفيها يجعل من الموظفين يشعرون بالفخر والانتماء إلى هذه المنظمة التي أكسبتهم هوية محببة وراقية مقارنة بمنظمات أخرى في مجتمعاتهم المحلية.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في

بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية⁽¹⁾.

وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها مارش و ماناري (Marsh and Mannari) والتي شملت (1200) شخص من الموظفين في مجال الالكترونيات وكان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل الموظفين اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من الموظفين الأمريكيين، وأظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في المنظمة، ولذلك نرى أن الولاء للمنظمة والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة الموظفين في استمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وترابطها وينعكس ايجابيا على حسن أدائهم، وزيادة انتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه⁽²⁾.

(1) - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 208.

(2) - March, R., & Mannari, H , **Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study**. Administrative Science Quarterly. 22(1),1977.pp.57-75

الجدول رقم (44) : يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارات	العبارات	التكرار	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		النسبة									
مرتفع	01	يبدى الموظفون في الجامعة تأثيراً كبيراً بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم.	ت	25	3	6	18	168	4.37	1.319	07
		%	11.4	1.4	2.7	8.2	76.4				
	02	أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين لاعتقادي أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق.	ت	26	3	5	18	168	4.38	1.336	09
		%	11.8	1.4	2.3	8.2	76.4				
	03	التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفعالها.	ت	12	1	2	27	178	4.63	0.969	02
		%	5.5	0.5	0.9	12.3	80.9				
	04	أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو لشخصي والتطور في العمل	ت	25	3	6	18	168	4.37	1.319	05
		%	11.4	1.4	2.7	8.2	76.4				
	05	أمتلك قدراً كبيراً من الحرية في تأدية وظيفتي	ت	27	3	4	18	168	4.35	1.352	12
		%	12.3	1.4	1.8	8.2	76.4				

06	1.319	4.37	168	18	6	3	25	ت	تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي.	06
			76.4	8.2	2.7	1.4	11.4	%		
14	1.358	4.20	147	27	16	4	26	ت	تشارك الجامعة المروسين في عملية اتخاذ القرارات.	07
			66.8	12.3	7.3	1.8	11.8	%		
08	1.329	4.36	168	18	6	2	26	ت	توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الموظفين في بيئة العمل.	08
			76.4	8.2	2.7	0.9	11.8	%		
10	1.345	4.35	168	18	5	2	27	ت	أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف الآخرين وغاياتهم.	09
			76.4	8.2	2.3	0.9	12.3	%		
03	1.225	4.47	174	21	2	1	22	ت	أستخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في الجامعة الذي أعمل به.	10
			79.1	9.5	0.9	0.5	10.0	%		
04	1.225	4.47	174	21	2	1	22	ت	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات.	11
			79.1	9.5	0.9	0.5	10.0	%		
11			171	15	5	2	27	ت		12

		1.347	4.37	77.7	6.8	2.3	0.9	12.3	%	أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات والخلافات بيني وبين الأطراف الأخرى المتنازعة	
	13	1.405	4.28	165	14	8	4	29	ت	للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	13
				75.0	6.4	3.6	1.8	13.2	%		
	15	1.551	3.90	123	42	8	5	42	ت	كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين	14
				55.9	19.1	3.6	2.3	19.1	%		
	01	0.961	4.67	188	17	2	1	12	ت	يتم إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين.	15
				85.5	7.7	0.9	0.5	5.5	%		
0.918			4.37	الثقافة التنظيمية							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الثقافة التنظيمية بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الثقافة التنظيمية بلغ (4.37) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 – 3.4) و بانحراف معياري قدره (0.918) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك ثقافة تنظيمية في الجامعة وذلك بدرجة مرتفعة.

كما يكشف الجدول على أن العبارات الخمس عشر الخاصة بالثقافة التنظيمية قد تراوحت ما بين (3.90 و 4.67)، مما يزيد التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي:

01. يتم إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه يتم إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.67) بانحراف معياري قدره (0.961) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (85.5%) والموافقون بنسبة (7.7%).

من خلال هذه البيانات الإحصائية نجد أنه إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين بناء على إجابات الموظفين فمن وجهة نظر سوسيولوجية، عندما يلهم القائد (زعيم) ديمقراطي على رأس المنظمة ويرشد من يقومون بأدوار قيادية في وحدات تنظيمية لإضفاء الطابع الديمقراطي على التعامل مع الرؤوسين، يرتفع معدل مشاركة الرؤوسين، فإذا كان مستواه التعليمي منخفضاً ولم يكن مجرد مطبق للاتجاهات والأوامر والتعليمات، فإن المسؤولين الديمقراطيين، في رأينا، يطبقون مبادئ نظرية ع (Y) ل: دوغلاس ماكغريغور بأن الموظف إنسان مجتهد ويحب العمل والنجاح وقبول الواجبات ويرغب في تقلد وتحمل المسؤوليات.

02. التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفحالها:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفحالها وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.63) بانحراف معياري

قدره (0.969) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماماً بنسبة (80.9%) والموافون بنسبة (12.3%).

من خلال الشواهد الإحصائية توضح لنا بأن استخدام إدارة المنظمة لاحتضان أساليب تطوير المهارات والقدرات الإبداعية هو أمر ممتاز ويساعد على تقديم أفكار ذات قيمة عالية، والتي تفيد مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة. فهو يقلل من إمكانية اعتماد المنظمة ومحاولة الذهاب إلى المكاتب ذات الخبرة لإجراء استشارات، والتحليلات الجدوى، بل وحتى بعض الأبحاث "دراسات جدوى السوق"؛ كما نعتقد أن هذا التفاوت (الاختلال) أو الخلل الوظيفي هو نتيجة فشل المديرين في تشجيع المبادأة لجميع الموظفين من خلال البيروقراطية و نوع النمط القيادي المطبق. والذي أسس من خلال المعاملة والممارسة الإدارية بإبعاد وعدم الارتكاز على الاتصالات الصاعدة من المرؤوس إلى الرئيس، مع التركيز على الاهتمام المستمر والدائم في الرسميات، وتهميش الموظفين المتميزين مما يؤدي بهم إلى التسرب، انطلاقاً من اعتقادهم بأن هذا هو البديل الأفضل للحفاظ على المكانة التنظيمية، كما أنهم يرون في فكرة المبادأة للموظفين من خلال تقديم حلول وخيارات معينة تعدياً على سلطتهم، وهو ما يمتد إلى القادة الأوتوقراطيين (الاستبداديين) الذين يشعرون بأنهم مصدر كل العلوم في المنظمة، ولذلك فإنها تقلل من اعتمادها على مرؤوسيه بوسائل وأساليب تعتبرها مفيدة؛ و في الأخير هي أنه يجب تشجيع مهارة مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة بسبب أهميتها وعوائدها.

03. أستخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في الجامعة الذي أعمل به:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يستخدمون سلطتهم لفرض وجهة نظرهم على الآخرين في الجامعة التي يعملون بها وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.47) بانحراف معياري قدره (1.225) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماماً بنسبة (79.1%) والموافون بنسبة (9.5%).

إن حرص الموظف على المساهمة بأفكار ومقترحات وتوصيات من شأنها أن تساعد

الجامعة أو الإدارة التي يعمل فيها هو أحد مؤشرات التنشئة التنظيمية الجيدة، ومن هذه الفكرة تستمد الإدارة، التي تتمتع بثقافة تنظيمية مبتكرة ومبدعة، أن يكونوا أشخاصاً مبدعين يساهمون، على أقل تقدير، في الأفكار والمبادرات التي تمكن من أداء العمل "عمليات وأساليب العمل" أو بعض الأفكار التي تزود المنظمة ببعض التمويل أو تقلل من اعتمادها على المعرفة الخارجية للقيام ببعض الدراسات أو البحوث، ونتيجة لذلك، فإن مكانتهم في مجالهم يتحسن، ويؤثر التزامهم الاجتماعي على اتجاه المجتمع الذي يعيشون فيه. وثمة عامل آخر مهم هو أن الموظفين حريصون على المساهمة بأفكار واقتراحات قيمة للمنظمة التي تستخدمهم مجاناً، لديه شخصية القائد المباشر؛ إذا كان ديمقراطياً واجتماعياً، سيكون بلا شك، وستتأسس ويبنى مجموعته أو فريقه على هذا السلوك الإيجابي، ونتيجة لذلك، لا يشعر الموظفون الذين يعملون تحت سلطته بالتجاهل أو التقليل من شأنهم لأن أفكارهم لا تُتبنى أو تلقى التقدير، لأنها غير ذات أهمية مثلاً، لأن القائد الديمقراطي يستمع إلى الجميع دون تمييز وإلى جميع الأفكار، على الرغم من أن أهميتها تختلف بسبب الاختلافات الفردية، (الذكاء، والمبادرة)، والاختلافات الاجتماعية، (الفئة المهنية)، ويعامل الموظفون بثقة ويحاول قدر استطاعته بث الروح التعاونية والجماعية من خلال تصرفاته، وبهذا فهو يشعر كل موظف بأهميته للجماعة وللمنظمة ككل.

04. تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن الإدارة تحاول أن تراعي رغبات الجميع أثناء النزاع وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.47) بانحراف معياري قدره (1.225) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماماً بنسبة (79.1%) والموافقون بنسبة (9.5%).

تتشابه أنواع الاحتجاجات التي يلجأ إليها الموظفون للتعبير عن عدم رضاهم تجاه وضع ما، فأمام عدم إمكانية تحقيق أهدافهم يستعملون عدة طرق للتأثير في سير العمل أو في العلاقات أو في مواقف الطرف الآخر أو حتى التأثير فيه معنوياً كآخر هدف

من الاحتجاج، و الذى منه الاحتجاج الشفوي الهادئ و بالاعتقاد أن الاحتجاج وجها لوجه يكون له الأثر الكبير و أنه يختصر المسافات، أو اللجوء إلى النقابة.

و يقصد الموظفون بسوء العلاقات الإنسانية الانتماء إلى جماعات الضغط المختلفة التى تقسم صفوف الموظفين وتجعلهم جماعات متفرقة ومتصارعة، وعدم العدالة الذى يؤدي إلى عدم رضا الموظفين وبالتالي إلى تصرفات قد لا تكون في صالح الجامعة، وسوء نوايا الزملاء والرؤساء مما يجعلهم يتصرفون تصرفات خاطئة تملئها عليهم أوهامهم وأحكامهم المسبقة، و لو أن حسن النية سبقت سوء النية والشك وعدم الثقة لتقدمت العلاقات الإنسانية وتحسنت كثيرا، لكن استمرار سياسة الصف التي يقوم بها المسؤول المباشر وبعض الموظفين تزيد في تعميق هذه الظاهرة بما فيها العشائرية التي من ضمن ما تؤدي إليه عدم العدالة بين الموظفين في المعاملة و في تقسيم العمل و في تقديم الامتيازات التي يتوفر عليها التنظيم بحيث يتحقق ذلك عن طريق مختلف أصناف الانتماءات العصبية وأصناف الولاء للمسؤول المباشر، كما أشار الموظفون إلى بعض سلبيات السلوك الإنساني التي منها الوسواس والمناوشات والوشاية و وجود جيلين في نفس المكتب و عدم الاحترام المتبادل.

05. أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يشعرون بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (1.319) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (76.4%) والموافقون بنسبة (8.2%).

نجد من خلال البيانات الإحصائية أن الاستماع إلى آراء المرؤوسين حول المعوقات المطروحة والبحث فيها وقبولها إذا كانت على المستوى المطلوب، هو في صميم عملية المشاركة الفعلية، لأن الموظف الذي يعتقد أن رأيه أو فكرته قد تمت الموافقة عليه بعد التحقيق في جدواها أو تطويرها أو تغييرها وتقييمها، هو في صميم عملية المشاركة الفعلية، والالتزام بالمتطلبات والأهداف والخصوصيات التنظيمية، وبالتالي يتم تقديرها

من قبل رئيس العمل المباشر والإدارة التنظيمية بشكل عام، وبالتالي كسب ثقة زملائه ورئيسه بقدرته وشخصيته نظراً للقيم المادية والمعنوية المتوقعة نتيجة تطبيق رأيه أو فكرته على أرض الواقع وتأسيسها نتيجة لتطبيقها، كقيمة معنوية محفزة ، ونتيجة لذلك، يعتقد أنه عضو نشط وفعال في المنظمة بصفة عامة، وفي مجموعته أو فريق العمل خصوصاً، وقد يكون مثالاً للموظف ذو قيمة عالية يُحاكيه ويقتدى به زملاؤه في المنظمة.

06. تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردتي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه تتيح لهم وظيفتهم وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (1.319) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماماً بنسبة (76.4%) والموافقين بنسبة (8.2%).

من خلال هذه الشواهد الإحصائية توضح لنا وتشير إلى أن وجود قيادة ديمقراطية على أعلى مستوى إداري غير كاف ما لم تقترن بقيادة ديمقراطية على رؤساء الفروع التنظيمية والمصالح على مستوى جميع الإدارة بالكليات وبرئاسة الجامعة، وبهذا، تسود المعاملة الديمقراطية في جميع أجزاء وجوانب المنظمة، ويشارك الرؤساء في الإجراءات والعمليات التنظيمية، ولا سيما صنع القرار المتعلق بالمهام التي تؤدي أثناء العمل، وهذا يساعد المرؤوسين على التفكير بشكل مبدع وخلاق عندما تعطى لهم مثل هذه الفرص، معتقدين أنه سيساعدهم في نهاية المطاف على الظهور أكثر والتميز واكتساب ثقة الرئيس المباشر في شخصهم وأفكارهم، هذه الأفكار المقدمة، والمحاولات في صنع القرار، أو الحلول لقضايا الماضي قد يكون الأساس المنطقي لاقتراحهم لشغل تلك الأدوار القيادية، وهذا يحفزهم أيضاً على مواصلة والاستمرار في العمل داخل الجامعة بسبب ولاؤهم لها، وقد بذلت التضحيات المطلوبة لتحقيق أهدافها لأن مصداقيتها قد بنيت في أذهانهم، والأخير تقول إن الموظف سوف يبذل قصارى جهده لتحقيق ذلك لأن رئيسه قد أعده نفسياً بإشراكه والاستماع إلى وجهة نظره، مهما كانت بسيطة.

07. يبدي الموظفون في هذه الجامعة تأثيرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يبدون في هذه الجامعة تأثيرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (1.319) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (76.4%) والموافقون بنسبة (8.2%). من خلال البيانات الإحصائية نجد أن الموظفين يعتقدون بأن العمل والأداء ما لم يكن مخلصا للجامعة التي يعملون بها في حد ذاتها لا ينجح ويدوم أولا، وبكل تأكيد سيعرقل سير وعمل الجامعة من جهة ثانية، من الإخلاص في الوقت والعمل به وفصله لممتلكات الجامعة وممتلكاته ومما لا شك أن مثل هذه السمات التي تساهم في بناء ثقافة مشتركة ترجع على صورة الجامعة والموظف بشكل عام ذات سمة تنظيمية قوية وبارزة مع مختلف المنظمات، كما تعد صفة الصدق من أخلص الصفات والقيم الأخلاقية التي لا بد من كل موظف أن يتحلى بها في السر والعلن، إذ لا يجوز للمرء وهو في عمله أن يكذب لأن عمله وعلاقاته مبنية على الصدق مع الآخرين في أدائه وتعامله، وصدق من ذلك أن يصدق المرء مع ربه ويلييه مع الناس وصاحب العمل كذلك.

وكذلك نجد أن الموظفين يساعدون بعضهم في العمل، وهذا ما يعكس تمتع غالبية الموظفين بأخلاقيات العمل الراقية والمهنية في التعامل مع الزملاء، وهو ما ينمي روح الجماعة بينهم والعمل كفريق والتعاون في تقديم المساعدات من منطلق الود والاحترام وإظهار عدم التأفف من ذلك، لنجد بذلك أن الموظفين داخل المنظمة كوحدة متكاملة، وفي المقابل يجد يد العون لوحدة العمل ككل.

إن القيم الأخلاقية للموظفين ايجابية وقوية ترسخت لديهم بأن العمل لا يمكن أن يكون وسيلة وأداة لاستغلاله للغير، وبالتالي فالعدالة راسخة لديهم باختلاف مكانتهم، غير أن بعض الموظفين يستغلون مناصبهم لتقديم الخدمات لغيرهم لكن جلهم تقديم تسهيلات في انجاز عملهم، وبالتالي فهذا الإجراء هو كذلك يساهم في تشكل الهوية

التنظيمية لدى الموظفين.

08. توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الموظفين في بيئة العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الموظفين في بيئة العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.36) بانحراف معياري قدره (1.329) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (76.4%) والموافقون بنسبة (8.2%).

من خلال المعطيات الإحصائية للمبحوثين تبين لنا الجو المترابط وعلاقات الود والمحبة بين الموظفين في نفس الإدارة التي تساهم في زرع الود والمحبة والعلاقات التفاعلية التعاونية لمواجهة ضغوط العمل، مما ينمي روح العمل الجماعي كفريق، وتكسب في نفس الوقت هوية تنظيمية تميز الموظفين عن بعضهم البعض، وهذا ما يستنتج بأن الموظفين قد تشكلت لديهم هوية تنظيمية من خلال تلك الأخلاقيات الممارسة داخل الجامعة والمنتجة مما يعزز من فعالية الموظفين.

هذا وإن دل فإنما يدل على قوة الانتماء للموظفين لعملهم وهم راضين على منظماتهم، وتأدية العمل حتى في غياب المسؤول مما يستنتج من ذلك قوة البناء التنظيمي وسلامة البرامج المعمول بها ورضا الموظفين على مناصبهم مما يحقق الاستقرار الوظيفي، وهو كذلك سينجح من الهوية التنظيمية للجامعة التي يعملون بها وتصبح بذلك قطاع ناجح ويؤخذ به في خصوصياته نتيجة زيادة مستوى الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي، هذا ويبقى هذا المؤشر نسبي وقابل للتغير بتغير سياسة القائد أو المسؤولين، وبالتالي فمن المحتمل أن يتغير هذا المؤشر الدال على الغيرة على مكان العمل.

ومما كذلك يضيف الطابع الأخلاقي للهوية التنظيمية والروح الجماعية التي تتسم بالتعاون عند الاحتياج والتقليل من ضغوطات العمل وعدم ترك فراغ أو خلل وظيفي ما قد يحدث داخل التنظيم، مما يعزز قوة البناء التنظيمي للموظفين ككل، وعليه يعتبر العمل بالنسبة للموظفين تماسك وتعاون على اعتبار مجموعة من الأنساق المترابطة التي تهدف لتحقيق التكامل الوظيفي بين الموظفين لنجاح السيرورة العملية للجامعة في تقديم

الخدمات للمتعاملين، وبهذا تؤكد صحة العبارة وعلى أنها دالة والبيانات الإحصائية وضحت ذلك.

09. أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين لاعتقادي أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يحاولون أن يجعلوا أدوارهم مكملة لأدوار أعضاء فرقهم الآخرين لاعتقادهم أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.36) بانحراف معياري قدره (1.336) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (76.4%) والموافقون بنسبة (8.2%).

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن الموظفين يوافقون تماما بأنهم يحاولون أن يجعلوا أدوارهم مكملة لأدوار أعضاء فرقهم الآخرين لاعتقادهم أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق، انطلاقاً من هذا يتحدد الولاء غير الرسمي في مكان العمل من خلال أشكال مختلفة من العلاقات غير الرسمية ومعايير الجماعة الصداقة والجهوية للمجموعة، مع دوافع وأهداف محددة، ويتضح من خلال الالتزام بمبادئ وأهداف الجماعة غير الرسمية والانتماء إليها، ونتيجة لذلك، فإن سلوكهم يمليه التفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة غير الرسمي المستوحى من رغبات واشباع حاجات الانتماء والتقدير، والبحث عن الأمن، الانحراف والابتعاد عن معايير الرقابة وقهرية الضبط التنظيمي.

تعد مجموعات الأصدقاء هي نوع واحد من الجماعات غير الرسمية التي لا تحكمها المعايير المنظمة الرسمية ولكن تقوم على اعتبارات أخرى، أهمها: تناسق شخصيات الأعضاء، وتشابه أنماط التفكير، التقارب في العمر، والتقارب في مصالح الانتساب والانتماء، وغيرها من الاعتبارات، والولاء لهذا النوع من الجماعات هو التزام وإخلاص الفرد لمعاييرها والأشياء المتفق عليها بين الأعضاء، مثل نوعية وفعالية وكفاءة الأداء، الرموز المستخدمة في التواصل والعلاقات المتبادلة، وولاء الفرد للجماعة يكمن في: اندماجه في أطرها ومحاولة التأكيد على درجة الالتزام والإيمان بمعايير بقية

الأعضاء كنوع من التضحية من أجل المجموعة التي تنطوي عليها وهذا كضمان للولاء لهم، فنجد مثلاً، يؤكد تصور **هنري فايول** لمفهوم وحدة القيادة والإشراف على الأهمية الحيوية للوصول إلى الأهداف من خلال تركيز السلطة في أيدي رئيس واحد لضمان طاعة الأتباع؛ إذا كان ديمقراطياً وموجهاً نحو العمال، فإنه يضمن ولاءهم لها. ونظراً لصفات التي يتميز بها العدالة والثقة والصدق، ومن ثم القدرة على قيادتها وتوجيهها لخدمة الأهداف التنظيمية، فضلاً عن احتواء وتشكيل المنظمات غير الرسمية، فإننا نؤسس الثقة التنظيمية، وهنا نرى أهمية القيادة في تشكيل وتعزيز وتوجيه أشكال مختلفة من الولاء لخدمة أهداف المنظمة.

10. أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف الآخرين وغاياتهم:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يسعون لتحقيق غاياتهم واهتماماتهم الشخصية بغض النظر عن أهداف الآخرين وغاياتهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (1.345) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (76.4%) والموافقة بنسبة (8.2%).

من خلال الشواهد الإحصائية يتبين أن الإنسان دائماً يسعى إلى تلبية الحاجات الأساسية التي تضمن بقاءه واستمراره من خلال العمل، ولكن رغبته في البحث ومتابعة العمل الكافي والمناسب لا تبرر سعيه لتلبية الاحتياجات الفسيولوجية المطلوبة فقط لبقائه، بل لتلبية حاجات الأكثر تعقيداً وإلحاحاً وفائدة بعد الأولى، مثل الانتماء إلى جماعة عمل، واحتلال مركز ومكانة اجتماعية مناسبة، واكتساب السلطة، وما إلى ذلك؛ يعتبر ماسلو أن الحاجة إلى احترام وتقدير الذات هي واحدة من أكبر الحاجات الإنسانية، وتحتل قمة الهرم، ويلزم على الموظف الذي يريد أن يحقق نفسه يجب أن يلبي الحاجات الفسيولوجية والرغبات من الطعام والشراب والسكن والملابس والأمن والحب والاحترام، ويجب أن يفعل ذلك من أجل وضعه على مستوى عال من الوعي الذاتي وتقديرها.

ويعتبر ابراهام ماسلو الارتياح والرضا بأنه حالة انفعالية عاطفية تتطوي على متغيرات نفسية وفسولوجية على حد سواء عندما يتفاعل الموظف مع بيئة عمله ويربطها بالدافع للعمل. نتيجة لتحقيق مجموعة من المطالب والحاجات بنفس المستوى، فمن الضروري بالنسبة له أن ينتقل إلى المجموعة التالية من الحاجات من حيث الترتيب في النظام.

11. أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات والخلافات بيني وبين الأطراف الأخرى المتنازعة.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يحاولون إلى حل الصراع بين الأطراف المتصارعة وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (1.347) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (77.7%) والموافقون بنسبة (6.8%).

من خلال معرفة طرق مواجهة الصراع نتعرف على جوانب هامة من خصائص العلاقات داخل المنظمة و نتعرف على أطراف الصراع وعلى جماعات المصالح، بحيث أن معظم المبحوثين واجهوا الصراع بمساعدة صديق في العمل، و بمساعدة المسؤول المباشر كوسيط بين أطراف الصراع، وكذلك بمساعدة جماعة العمل التي ينتمى إليها الموظف، والتي تقدم له النصح والدعم والتشجيع، وحتى المعلومات كي يتغلب على خصمه، وهناك من يلجأ إلى النقابة لحل الصراع ، و يبدو أن اختيار الطرف المساعد في الصراع يكون حسب نوعية الصراع فمثلا إذا كان الصراع متعلقا بالحرمان من السكن أو بعض الامتيازات الاجتماعية يلجأ إلى النقابة و لو أن الاستعانة بها يبدو ضئيلا، و إذا كان الأمر متعلقا بخلاف بين الموظفين حول غموض المهام وأصحابها وكيفية القيام بها فيلجأ إلى المسؤول المباشر، و إذا تعلق الأمر بالضغط من طرف المسؤول المباشر فيمكن اللجوء إلى الجماعة غير الرسمية.

12. أمتلك قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائي لوظيفتي.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية

لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يمتلكون قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (1.352) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (76.4%) والموافقون بنسبة (8.2%).

من خلال هذه المعطيات الإحصائية فإن زيادة أداء الموظف ليست نتيجة متابعة وسعي الموظف لذلك، إلا إذا كانت المنظمة توفر التدريب لموظفيها، بناءً على اعتقاد المنظمة بأن التدريب من شأنه أن يحسن نوعية وكفاءة أداء الموظفين، أو مردودية الموظفين، لتزويدهم بخبرات وبتجارب عمل جديدة أو لإرشادهم نحو طرق جديدة للعمل، كما يساعد التدريب على حل بعض القضايا والصعوبات، مثل نقص الأداء والحوادث وتعزيز العلاقات الإنسانية، والتدريب الفعال والناجح يرتبط بوعي العمال بأهدافهم.

وفي هذا الصدد، ينبغي التأكيد على أهمية برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بها الإدارة، نظراً لنجاحها في مضاعفة قدرة الموظفين، والكفاءة الفردية، وتطوير المهارات، من خلال إطلاعهم على معلومات العمل بتفاصيله، والظروف المحيطة به، وإجراءات أدائه، وتساهم برامج التدريب والتكوين والتأهيل وتجديد المعرفة في نمو القدرات الشخصية للموظفين، مما يؤثر إيجاباً على النتائج من خلال غياب المساوئ ورضا العملاء، وتحسن في زيادة أداء الجهات الفاعلة في مختلف المنظمات تعزز وتخلق مناخاً نفسياً اجتماعياً مناسباً.

كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر على مدى تطلع الموظفين إلى زيادة الأداء، بغض النظر عن المزايا التي سيجلبونها ويحققونها. فإن الثقافة التنظيمية النشطة و الإبداعية والقوية تسمح للموظفين بأن يكونوا مبتكرين ويركزون فقط على الأشياء الهامة، وعلى النقيض من الثقافة البيروقراطية، التي تضع الامتثال للوائح والتعليمات في صميم عمل المنظمة.

13. للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية

لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يكونون علاقات صداقة وثيقة في العمل وهذا ما يؤكده ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.28) بانحراف معياري قدره (1.405) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (75%) والموافقون بنسبة (6.4%).

هناك الكثير من الخصائص التي يتميز بها الموظفون داخل التنظيم والتي يمكنهم أن يشتركوا فيها مع زملائهم الآخرين في نفس المصلحة أو المكتب، ونتوقع أن تتشكل الجماعات التنظيمية ومختلف أشكال التعاون والتحالف على أساس الاشتراك في هذه الخصائص، ونقصد بهذه الخصائص السن والانتماء إلى نفس الجيل و نفس المنطقة الجغرافية والمستوى التعليمي ونوع التكوين، والانتماء القرابي والعشائري، والاهتمامات الثقافية مثل الانتماء إلى جمعيات ثقافية أو رياضية معينة و ممارسة النشاط النقابي وغيرها من الإهتمامات التي تجعل الطرفين أكثر انسجاما من الناحية الفكرية و ربما العاطفية أيضا.

إن اشتراك جماعة ما في هذه الخصائص يجعلها أكثر قربا لبعضها البعض وأكثر وعيا بواقعها ومعاناتها ومشاكلها وأكثر تفهما لبعضها البعض، والأهم من ذلك أكثر وعيا بمصالحها مما يجعلها تتعاون فيما بينها للدفاع عنها والتعبير عنها بالطريقة التي تناسبها و من ثم العمل والتعاون أيضا على تحقيق مصالحها وطموحاتها داخل الجامعة.

14. تشرك الجامعة المروؤسين في عملية اتخاذ القرارات.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم تشركهم الجامعة في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكده ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (1.358) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (66.8%) والموافقون بنسبة (12.3%).

وضحت لنا النتائج المدونة أعلاه أن إدارة الجامعة تعتمد أسلوب المشاركة لرفع أداء موظفيها، وهذا ما يدفعنا للقول أنها تعتمد على المشاركة كأسلوب تحفيز معنوي، لما لها من أهمية بالغة في تعزيز استعداد الموظف للأداء الجيد وتعزز دافعيته نحو

العمل، بالإضافة إلى أنها تستفيد من أفكار وابداعات الموظفين وخبراتهم في حل المشاكل الخاصة بالجامعة ككل، كما أنها تضمن التزامهم بالقرارات والقوانين التي شاركوا فيها بناء على تميزها بالوضوح والعمومية وهذا ما أكدته النتائج السابقة. كما أن هذه الأخيرة وضحت لنا دور قيمة المشاركة في توجيه فعل الأداء، فالمشاركة تتيح للموظفين فرص التعبير عن آرائهم، وتعزز سبل الاتصال بين الإدارة والموظفين بالإضافة إلى أنها تساعد الإدارة على اكتشاف أفكار ومواهب الموظفين بها، كما أنها تساعد على قبول الموظفين للقرار وتعزز ولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره⁽¹⁾، إذن تحقق الهدف من معرفة دور قيمة المشاركة في توجيه الأداء حيث وجدنا من خلال النتائج السابقة لهذا المؤشر أن هناك قيمة المشاركة واضحة ومصرح بها في هذه الجامعة بداية بأسلوب القادة والمرؤوسين ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، وانعكاس ذلك على التزامهم وولائهم ووفائهم لهذه الجامعة بالإضافة إلى انعكاسها على أدائهم الجيد والذي هو الهدف الأساسي لأي منظمة.

15. كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين.

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين وهذا ما يؤكده ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.90) بانحراف معياري قدره (1.551) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافون تماماً بنسبة (55.9%) والموافقون بنسبة (19.1%).

وحرص المنظرون في المجال التنظيمي على ضرورة التحلي بقيمة الاحترام في مكان العمل، وتنوعت مثلهم ومبادئهم من أجل توفير ذلك. فعلى سبيل المثال، يعتقد ماكس ويبر في تصوره للنموذج البيروقراطي أن هيكل المنظمة يقوم على التسلسل الهرمي، مما يؤدي إلى إنشاء مناصب ذات مسؤولية محدودة، وهي تستخدم السلطة الممنوحة لها لضمان أن يتبع المرؤوسون تعليماتها وأوامرها، ويعكس استعدادهم للقيام بذلك احترامهم

(1) - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 235.

لشاغلي الوظائف، بينما فريدريك تايلور ومبدئي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتعاون الإدارة مع القوى العاملة (الموظفين)، وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال الاحترام المتبادل بينهما، الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، نفس الشيء الذي ذكره هنري فايول في مبادئه الإدارية، أي التسلسل الهرمي والتمسك به؛ وظل المنظرون مهتمين بهذا المبدأ بسبب عائداته الاقتصادية على المنظمة في خدمة مبادئ الرأسمالية.

ووفقاً لبيانات الجدول، فإن العمل الجماعي يعطي الرضا الوظيفي ويؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى الفريق ومن ثم إلى المنظمة، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود والنشاط لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا المسؤولين، وكسب احترامهم لتفانيهم في تحقيق الأهداف.

إن إدارة عمل الموظفين تركز على فرق العمل والهياكل التنظيمية، في رأينا، متضحة وتبين لأنها تقوم على تجميع العمل الفردي، وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المصالح والفروع (الوحدة التنظيمية)، وتجميع أدائها لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية، بتجميع الأهداف العامة عن طريق الجمع بين أداء المنظمات المستقلة والتنسيق بينها من خلال الاعتراف بمجالات عملها ومسؤوليتها ومهامها وسلطاتها، وهذا يتشابه مع عمل المنظمات والإدارات العامة في الدولة والتي نعتقد أنها تجمع بين أنظمة العمل الفردي والجماعي.

الجدول رقم (45) : يبين الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور الأداء

الوظيفي

رقم العبارات	العبارات	التكرار النسبة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.	ت	12	1	3	17	187	4.63	0.967	4	
		%	5.5	0.5	1.3	7.7	85				
02	ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.	ت	12	1	2	17	188	4.67	0.961	1	
		%	5.5	0.5	0.9	7.7	85.5				
03	حرص رئيسي المباشر على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في رفع مستوى أدائي الوظيفي.	ت	27	2	5	14	172	4.55	1.284	5	
		%	12.2	0.9	2.3	6.3	78.2				
04	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.	ت	30	2	5	12	171	4.45	1.394	6	
		%	13.6	0.9	2.3	5.5	77.7				
05	يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي.	ت	29	2	5	12	172	4.35	1.384	8	
		%	13.2	0.9	2.3	5.5	78.2				
06	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	ت	12	2	2	21	183	4.65	1.184	3	مرتفع
		%	5.5	0.9	0.9	9.5	83.1				

	2	0.961	4.67	187	18	2	1	12	ت	يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل.	07
				85	8.1	0.9	0.5	5.5	%		
	9	1.382	4.32	167	17	5	2	29	ت	ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	08
				75.9	7.7	2.3	0.9	13.2	%		
	7	1.384	4.35	172	12	5	2	29	ت	توزيع العمل يتم على أساس العدالة بين الزملاء.	09
				78.2	5.5	2.3	0.9	13.2	%		
	10	1.677	3.99	145	18	8	3	46	ت	أساعد زملائي فى العمل عندما تتراكم عليهم المهام.	10
				65.9	8.1	3.6	1.4	20.9	%		
	11	1.627	3.97	146	17	8	3	46	ت	أتبع إجراءات وتعليمات الجامعة فى كل أمور الوظيفة.	11
				66.4	7.7	3.6	1.4	20.9	%		
	0.789		4.39	الأداء الوظيفي							

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بمحور الأداء الوظيفي بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأداء الوظيفي بلغ (4.39) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي هو محصور ما بين (2.7 - 3.4) و بانحراف معياري قدره (0.789) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك أداء وظيفي في الجامعة وذلك بدرجة مرتفعة. كما يكشف الجدول على أن العبارات الاحدى عشر الخاصة بالأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (3.97 و 4.67)، مما يزيد التأكيد على أن الأداء الوظيفي تأتي بدرجة مرتفعة على النحو الآتي:

01. ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات

المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن رؤسائهم المباشرين يثنون على مجهوداتهم مما يدفعهم لتحسين الأداء وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.67) بانحراف معياري قدره (0.961) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (85.5%) والموافقة بنسبة (7.7%).

وبالرغم من أن معظم أفراد العينة قد اعترفوا أن تفوقهم في أعمالهم يجعلهم يحظون بمعاملة خاصة من قبل مسؤوليهم في مجال العمل، إلا أن هذا الاعتراف لا يدخل إن صح التعبير ضمن استراتيجيات التحفيز التي تتبناها إدارة الجامعة، حيث ذكر لنا بعض الإطارات من خلال المقابلات أثناء توزيع الاستمارة التي أجريناها أن الإدارة لا تحثهم على معاملة الموظفين المتفوقين في أعمالهم معاملة خاصة. وبناء على كل ما سبق يمكن القول أن الجامعة لا تهتم بتحفيز موظفيها بهذا الشكل، وإن حدث ذلك فإن هذا التحفيز يقتصر فقط على استعادة بعض الموظفين المتفوقين من الأولوية عندما يتعلق الأمر بالترقية، وهو ما قد يعزز من رضا الموظفين بصفة عامة، حيث أن شعورهم بالتقدير والاحترام جراء تفوقهم في أعمالهم يعتبر في حد ذاته نوع من العدالة التنظيمية قد تؤثر على متغيرات أخرى ترتبط بالاستقرار المهني والوظيفي.

02. يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن رؤسائهم يتدخلون في حل المشاكل الفنية أثناء العمل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.67) بانحراف معياري قدره (0.961) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (85%) والموافقة بنسبة (8.1%).

من خلال الشواهد الإحصائية لإجابات الموظفين تبرز لنا أن دور المشرف مهم جداً بالنسبة لسير العمل وأنه من المراكز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وهو من أهم خطوات الرقابة التي يجب أن تتوفر من أجل ضمان إنجاز المهام بشكل جيد وفي الوقت المحدد، فإن النظريات الإدارية جعلها تركز على نظام الإشراف من خلال توزيع السلطة الذي يحدد المناطق السلطوية داخل المنظمة، حيث تطرقت المدارس الكلاسيكية

للإدارة إلى أنه يجب تحديد نطاق الضبط لكل مستوى إشرافي في بنية التنظيم⁽¹⁾، وذلك من خلال نظام الإشراف حيث يقوم المشرف على ملاحظة وتتبع كل ما يجري داخل مصلحته أو نطاق إشرافه من خلال الوقوف على مستوى تأدية المهام وكيفيات أدائها مع الحرص على تأديتها في وقتها مع ملاحظة الانحرافات والأخطاء التي تصدر عن الموظف كونه إنسان والبشر يخطئون دائما قصد مرافقة العامل وتقديم لهم يد العون في الإرشاد والتوجيه وتصحيح الأخطاء فهذا ما تطرق اليه الباحث "فان المشرف الى جانب ما عليه من واجب الترشييد والتوجيه لمرؤوسيه عليه أيضا واجب رقابي عليه أن يلاحظ سلوكهم ومدى التزامهم أو انحرافهم عن واجباتهم"⁽²⁾.

فالملاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن المبحوثين يوافقون على أن المشرف يصحح أخطائهم عند حدوثها، وهذا مؤشر إيجابي على أن المهام تسير في بصفة جيدة وان الأخطاء التي يمكن أن تأثر على سيرورة المهام متكفل بها من طرف المشرف الذي يقوم بالتصحيح بشكل مستمر حتى يتسنى للموظفين أن يقدموا أحسن ما عندهم وأن يتعلموا من أخطائهم لعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

03. استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنهم يتحصلون على ما يستحقونه من ترقيات في الوقت المناسب وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.65) بانحراف معياري قدره (1.184) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (83.1%) والموافقون بنسبة (9.5%).

(1) - محمد علام اعتماد: دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الانجلو المصرية للنشر، مصر، 1994، ص68.

(2) - القطب محمد القطب طباية: نظام الإدارة في الإسلام-دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص170.

من خلال المعطيات الإحصائية قد أكد معظم أفراد العينة أن الاحتكاك مع التكنولوجيا واستعمالها يؤدي إلى اكتسابهم للمهارات الفنية والتقنية، والتي تنعكس بوضوح على الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في تنمية المهارات الفنية والتقنية لموظفي الجامعة، حيث يسمح لهم الاحتكاك المستمر مع المعدات التكنولوجية باكتساب المزيد من المعلومات للسيطرة أكثر على الأعمال التي يقومون بها ويؤدونها.

كذلك يرون أن السبب يعود إلى التكوين الجيد الذي تلقوه قبل أن تسند لهم مهامهم أو إلى الخبرة المهنية التي اكتسبوها طوال مساراتهم المهنية، وهذين السببين يدلان من جهة على أن الخبرة المهنية قد ساعدت على تراكم المعلومات الفنية التي يتطلبها العمل، ومن جهة أخرى يدلان على أن الجامعة مجال الدراسة تهتم إلى حد كبير بتكوين موظفيها تكويناً فنياً عالياً من حيث المستوى ومناسباً لاحتياجاتها المهنية.

04. لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارة المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم لديهم كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملهم بالطريقة التي تناسبهم وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.63) بانحراف معياري قدره (0.967) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (85%) والموافقة بنسبة (7.7%).

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن معظم أفراد عينة البحث أنهم يؤدون أعمالهم وفقاً للطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، وبالإضافة إلى إنها تشير كذلك إلى الأفراد ذوي المستويات التعليمية المرتفعة من الإطارات على اعتبار أن العينة قد اشتملت على عناصر مختلفة ممثلة لكل الفئات المهنية الموجودة بالجامعة، حيث أن ذوي أصحاب المستويات التعليمية المرتفعة أو الإطارات يتمتعون بنوع من الاستقلالية في أداء أعمالهم، وذلك إما لامتلاكهم للمهارات الفنية والتقنية التي تجعلهم الأكثر دراية بمتطلبات تلك الأعمال وهو ما يحد من تدخل المسؤولين لجهلهم، وإما لاحتلالهم لمناصب إدارية أو إشرافية مرموقة تمنحهم سلطة اتخاذ القرارات بأنفسهم.

أنهم يؤدون جزء من أعمالهم بالاعتماد على تعليمات مسؤوليهم في مجال العمل والجزء

الآخر يؤدونه وفقا للطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، وواضح أن هذه الفئة تعتمد في تأديتها لأعمالها على تعليمات عامة تحدد الخطوط العريضة لتأدية تلك الأعمال، أما التفاصيل فتترك لهم.

05. حرص رئيسي المباشر على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في رفع مستوى أدائي الوظيفي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأن حرص رؤسائهم على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.55) بانحراف معياري قدره (1.284) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (78.2%) والموافقون بنسبة (6.3%).

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد بأن الحاجة إلى تقليل من الإشراف فالموظف المتمرس الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال الموظف غير المتمرس، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن إستغلالها في نشاطات أخرى وهذا ما أشار إليه ودرسه المنظر صاحب الحركة العلمية للإدارة تايلور من جانب الحركة والزمن في الأداء.

06. عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنه يوجد عدالة نظام الحوافز يساعدهم على الأداء بصورة أفضل وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.45) بانحراف معياري قدره (1.394) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماما بنسبة (77.7%) والموافقون بنسبة (5.5%).

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية بأن الإدارة تسعى إلى تلبية رغبات

الموظفين وجعلها حافزا لتعزيز قدراتهم، ومن أبرز تلك الرغبات نجد أن أغلب الموظفين يبحثون عن التقدير والاحترام وتحسين العوائد والحوافز والعدالة في توزيع المكافآت، وكذلك تكثيف العلاقات الإنسانية معهم بما يضمن اختزال الفروقات التي تحدثها الإجراءات الرسمية، وهذا يجعلهم أكثر احتراما للإدارة ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم من أجل وبغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، ويجعلهم كذلك على أتم الاستعداد للتضحية بجهدهم ووقتهم وتدعيم المنظمة عندما تقتضي الظروف ذلك، ويرفعون من كفاءتهم ويصبحون من أكبر المدافعين عنها ويسعون إلى تحقيق ذواتهم كسبيل يسمح لهم بالمساهمة في تطوير وتدعيم المنظمة.

07. توزيع العمل يتم على أساس العدالة بين الزملاء :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماما بأنه يتم توزيع العمل على أساس العدالة بين الزملاء وهذا ما يؤكده ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (1.384) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماما بنسبة (78.2%) والموافقة بنسبة (5.5%).

نجد من خلال المعطيات الإحصائية بأن توزيع العمل يتم على أساس العدالة بين الزملاء، و من خلال هذا المؤشر يمكن أن تجتمع العلاقات الجيدة مع المسؤولين مع الزملاء وأقدمية العمل وكذلك بعض العوامل الأخرى كالانضباط مثلا والعدالة التنظيمية ، وتجعل الموظف يشعر بأنه بشكل قطعة أساسية في الجامعة، سواء من خلال تقديره واحترامه وحتى منحه مكانة اجتماعية ملائمة أو مساعدته على ذلك، وكل هذا يحقق له الرضا ويقوي من أحاسيسه ومشاعره اتجاه المنظمة ويبادلها نفس الشعور، ولا يجد إلا البقاء عضوا فاعلا ورئيسيا في خدماتها كرد الجميل والمعاملة بالمثل، وهذا الأمر الذي يجعلنا نعتبره عاملا مساعدا على تنمية وتقوية وتعزيز روح الولاء والانتماء التنظيميين، وإن حصل ذلك فإنه يعود بالإيجاب والنفع على الطرفين من خلال إحداث المطابقة بين الأهداف والقيم التي يسعى كل طرف إلى إشباعها ويزيد من درجة تبنّيها من الطرفين.

08. يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنه العمل يساعدهم في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (1.384) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (78.2%) والموافقة بنسبة (5.5%).

من خلال إجابات الموظفين فهم يرون أنهم يسيطرون كما ينبغي على الأعمال التي يقومون بها، وهي نسبة جيدة نسبياً توحى بامتلاك الجامعة لموارد بشرية تتلاءم مؤهلاتهم مع متطلبات الأعمال الموكلة إليهم. أما فيما يتعلق بالأسباب والعوامل التي جعلتهم يسيطرون على أعمالهم فهي مختلفة من فرد إلى آخر، فالسبب يعود إلى التكوين الجيد الذي تلقوه قبل أن تسند لهم مهامهم أو إلى الخبرة المهنية التي اكتسبوها طوال مساراتهم المهنية، وهذين السببين يدلان من جهة على أن الخبرة المهنية قد ساعدت على تراكم المعلومات الفنية التي يتطلبها العمل، ومن جهة أخرى يدلان على أن الجامعة مجال الدراسة تهتم إلى حد كبير بتكوين عمالها تكويناً فنياً عالياً من حيث المستوى ومناسباً لاحتياجاتها المهنية، وعلى أن التكوين الذي يحصل عليه موظفي الجامعة.

إلا أنه يقتصر في معظمه على الجوانب التقنية والمهنية وذلك على حساب الجوانب الاجتماعية، بدليل أن سبب سيطرتهم على الأعمال التي يقومون بها يعود إلى المساعدة التي يتلقونها من زملائهم في مجال العمل وهو ما يؤشر لغلبة العلاقات المهنية على العلاقات الاجتماعية أثناء تفاعل العمال فيما بينهم في مجال العمل. دون أن ننسى كذلك سيطرتهم على الأعمال التي يقومون بها يعود لمساعدة مسؤوليهم، وهو ما يدل كذلك على التكوين الجيد للموظفين مما يعطيهم نوع من الاستقلالية أثناء قيامهم بمهامهم، وفي نفس الوقت يدل ذلك على أن للعلاقات التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين وفي المقابل يعود كذلك لمتعتهم بالإمكانات الذاتية التي سمحت لهم بذلك، وهو ما يوحي برضاهم الوظيفي.

09. ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأن ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (4.32) بانحراف معياري قدره (1.382) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقة تماماً بنسبة (75.9%) والموافقة بنسبة (7.7%).

من خلال النتائج الإحصائية يتضح لنا أن مشكلة التخصص الوظيفي لم تعد تهم في خضم العقوبات والمشكلات التنظيمية التي تمنع تطور وارتقاء الإدارة في الجامعة التي في حقيقة الأمر فهي لا تقتصر إلى الطاقات البشرية وإنما الفساد الإداري والمصلحة الخاصة وتبادل المصالح جعلها متخلفة من ناحية التسيير والتنظيم رغم كل الإمكانيات. ثم إن بعد عملية التوظيف لا يتم توجيه الموظف إلى المهام المناسبة حيث مثلاً يوجد في مجال دراستنا بعض الموظفين الذين يحوزون على رتبة متصرف ولكن المهام الموكلة إليهم هي عون مكتب أو أقل من ذلك في بعض الأحيان رغم النقص المسجل في بعض المصالح في هذه الرتبة، و إن هناك موظفون أقل من رتبة متصرف يتم تكليفهم بمهام هذا المنصب وبتفويضهم فهذا يعتبر سوء تسيير وتلاعب بمهام الوظيفة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تقوم بعملية توجيه الموظفين إلى المصالح التي تحتاج إلى موظفين في تخصصات معينة، هذا يعتبر إهدار للطاقات.

وفي الأخير فانه يجب إلقاء الضوء على مؤشر هام ومسبب رئيسي لعدم توافق التخصصات والشهادات المحصل عليها مع المناصب المقررة للتوظيف حيث أنه يجب على القائمين على إنشاء المناصب الإدارية وضع شهادات محددة تخدم الإدارة وذلك من خلال التنسيق بين مخرجات الجامعة والإدارات العمومية الممثلة المفتشية العامة للوظيفة العمومية من أجل تحقيق التوافق بين الشهادات الممنوحة من طرف الجامعة والوظائف، حتى يتم محاولة وضع المورد البشري المؤهل في منصب العمل المناسب.

10. أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات

المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يساعدون بعضهم في العمل عندما تتراكم عليهم المهام وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (1.677) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماماً بنسبة (65.9%) والموافقون بنسبة (8.1%).

من خلال البيانات الإحصائية توضح بأن وجود العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة ناتج عن طبيعة عمل أفراد العينة والمناخ السائد في الجامعة الذي خلق ثقافة تنظيمية كلها روح الأخوة والصداقة والتعاون فيما بين الموظفين وليس له علاقة بعمليات التدريب التي تعتمد عليها الجامعة فحسب، بل إضافة إلى الخبرة المهنية التي تحويها المنظمة جعلتها تتميز بارتباط وثيق ومتكامل بين أفراد العينة في العمل ومكملة لأداء وظيفي متقن.

فالأهداف الإبداعية لتدريب الموظفين ترمي إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكار والابداع. وإن التعرف على أهداف التدريب تدل على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الرأسمال البشري في المنظمة.

11. أتبع إجراءات وتعليمات الجامعة في كل أمور الوظيفة:

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور ويتضح ذلك من خلال أن غالبية الموظفين يميلون ويوافقون تماماً بأنهم يتبعون إجراءات وتعليمات الجامعة في كل أمور الوظيفة وهذا ما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.97) بانحراف معياري قدره (1.627) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقين تماماً بنسبة (66.4%) والموافقون بنسبة (7.7%).

من خلال إجابات المبحوثين يرى معظم أفراد العينة أنهم أثناء تأديتهم لمهامهم يتبعون فقط التعليمات التي تملى عليهم من مسؤوليهم في مجال العمل، وبالتالي فإنهم لا يقدمون إضافات شخصية للأعمال التي يقومون بها، وتبين لنا هذه النسبة المرتفعة طريقة تعامل الجامعة مجال الدراسة مع موظفيها، حيث يبدو أنها تفضل أن تستأثر بكل الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتخطيط وتترك لمعظم الموظفين مجالات التنفيذ.

والحقيقة أن اتباع هذه الطريقة في الإدارة والتنظيم تؤثر تأثيراً سلبياً على الموظفين، وتحد من نشاطاتهم الإبداعية، وتقلل من مبادرتهم، وهو ما يجعل من الوظيفة وظيفة جامدة وفي كثير من الأحيان روتينية، حيث لا يحق للموظف أن يحل المشاكل التي تواجهه في مجال عمله إلا وفقاً للطريقة التي تراها الإدارة مناسبة لذلك. وهذا النموذج في الإدارة والتنظيم هو نموذج كلاسيكي تقني يوحي بانعدام ثقة الإدارة في موظفيها وعمالها، وهو ما ينعكس سلباً على عملية مشاركتهم في القرارات المتعلقة بوظائفهم، حيث تنحصر هذه المشاركة فقط في عملية التنفيذ.

2. الاستنتاجات:

1.2. استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى القائلة : كلما تعزز الانياء التنظيمية إيجاباً في بيئة العمل كلما انعكس وبإير الاداء الوظيفي للموظف داخل الجامعة إيجاباً.

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها وذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ إتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الانتماء التنظيمي بلغ (4.04) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وبانحراف معياري قدره (1.07) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك انتماء التنظيمي وذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من خلال النسب التي ظهرت قيمها الجدولية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن:

✚ نستنتج من الجدول رقم (29) بأن معظم الموظفين تكوين علاقات اجتماعية تبعا للأعمال التي يؤديونها وهذا ما تعبر عنه نسبة (85.5 %)، وهذا نظراً لإدراكهم بأهميتها في حياتهم المهنية وكذلك في مجال قضاء مصالحهم الشخصية، ومن جهة

أخرى فإن العلاقات المكونة تحدث نوعاً من التماسك بينهم؛ وأن الإناث هن الأكثر تكويناً لها بغض النظر عن مكان العمل، وبالنظر لأهمية العلاقات الاجتماعية يسعون إلى تكوينها والمحافظة عليها وتقويتها، كما أن الجامعة مكان العمل يؤثر على تكوين العلاقات الاجتماعية، ويعتبر الموظفون الأكثر تكويناً لها وهذا بغض النظر عن جنسهم.

✚ نستنتج من الجدول رقم (28) بأن معظم المبحوثين يوافقون تماماً وبإضافة الموافقين بنسبة (84.6 %)، إذن يتضح لنا حسب هذه المعطيات الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين تكون مشاعر الاندماج والانتماء للجامعة بغض النظر عن أسباب ذلك، فهم يبحثون عن الاستقرار والاستمرار والبقاء في الجامعة، هذا من خلال إجاباتهم وتوجهاتهم بأنهم يهتمون بسمعة الجامعة و الأفعال التي يقوم بها الزملاء، كل هذا يساعد الموظف على تحسين أدائه فالموظفين هنا قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي أي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

✚ نستنتج من الجدول رقم (28) بأن معظم المبحوثين يوافقون تماماً وبإضافة الموافقين بنسبة (84.5 %) بأنهم ينتمون إلى مناطق متقاربة ولديهم نفس العادات وهذا ما يبرز ويبين بأن بناء جماعة العمل غير رسمية أو تكتل الموظفين على شكل جماعات اجتماعية داخل المنظمة يعد أمراً طبيعياً ومألوفاً في كل المجتمعات، فالفرد لديه حب الانتماء إلى الجماعات المختلفة، بحيث وفي دراسته وتحليله للفعل الاجتماعي غير العقلاني. من خلال تقسيمه للفعل الاجتماعي أنه من خلال تكوين الانتماء للجماعة وحباها يكمن حرص الفرد على تعزيز انتمائه إلى مجتمعه وجماعته ولنقل جماعته في المنظمة، باعتبار أن الإنسان لديه اتجاه نحو تلبية حاجة للعيش في نظام مستمر له عقيدة ووطن وقيم وأخلاقيات معينة.

✚ تتدخل عدة عوامل في تكوين العلاقات الاجتماعية ومن بينها : القرب المكاني بين الموظفين، تماثل المستوى التعليمي، تقارب السن، تشابه المهام المؤداة، الاندماج المهني للموظفين وتأقلمهم وتكيفهم مع الظروف الموجودة، يتصف بعض الأفراد

بالجاذبية الاجتماعية من خلال قوة الكلام والحوار والإقناع وقوة الشخصية لديهم، عامل التوافق النفسي والاجتماعي لديهم، هدف إشباع الحاجات الاجتماعية المتمثلة في الانتماء والتقدير والأمن والتأييد وتأكيد الذات والمساندة الاجتماعية والحصول على المعلومات.

✚ نستنتج من خلال معطيات الجداول بأن هيمنة علاقة العمل بين الرؤساء والمرؤوسين في مجالي دراستنا ترجع إلى توظيف وتبني طرفيها للأقوال الشعبية التي تنطوي معانيها على الوضعيات الاجتماعية المشابهة لها والتي تحدث في المجتمع، وبذلك ينقلان جزءاً من الفعل الثقافي الاجتماعي إلى التنظيم، وتبنيّه يعد رسمة تنظيمية له، ونجد بعض الرؤساء يتبنون إلى جانب الأفعال الثقافية الاجتماعية بعض التقاليد التنظيمية النابعة من خصوصيات نمط القيادة الأوتوقراطي؛ ويدل وجود علاقتي الزمالة والعمل والزمالة على وجود بعض الرؤساء الذين يتبنون نمط القيادة الديمقراطي الذي يعترف قادته بهذين النوعين من العلاقات وهذا بدرجات مختلفة.

✚ كذلك نستنتج من الجدول رقم (30) بأنه يحصل الأفراد على درجة معينة من الاعتراف والتقدير الاجتماعي وهذا ما تثبته معظم إجابات الموظفين بنسبة (87 %) فعندما يشغلون تلك المناصب والوظائف التي تمنحهم سلطات معينة، فيمكنهم من تحسين ممارستهم لها، مما ينعكس على فعالية ونوعية الأداء، وبالتالي على النظام البيروقراطي، وفي جميع أنساقها الفرعية، عقلانيا ورشيداً وفعالاً تنظيمياً في تنفيذ الأداء والأنشطة المخصصة له، وبذلك ينخفض أو يقل حدوث الظواهر الاجتماعية المقابلة والموازية في هذه الحالة، كالزبائنية، المحسوبية، الجهوية، القبلية، العشائرية، القرابية، ...، ونتيجة لذلك، فإن درجة السعي إلى إقامة علاقات اجتماعية قد تنخفض في الشكل التصاعدي، أي مع أولئك الذين يشغلون مستويات اجتماعية أعلى في الأنساق الفرعية.

✚ نستنتج من الجدول رقم (31) بأن الموظفون يشعرون بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الأشخاص الآخرين بأنهم فرد في هذه الجامعة وهذا ما تثبته معظم إجاباتهم بنسبة (87 %)، إن شعور الموظف بأن المجتمع أو المنظمة جزء منه يسترشد بتوجيهات الثقافة الفرعية، وتؤسس ثقافة القبيلة أو العشيرة بقدر ما يكون مكانة الفرد في المجتمع

هو مركز عرشه أو قبيلته التي ينتمي إليها، وهو نفس الأمر بالنسبة للموظف الذي تنتقل هذه الثقافة داخل المنظمة ويصبح مركزه ووضعه الاجتماعي من مركز القبيلة أو العرش الذي ينتمي إليه وبهذه الطريقة لا يشعر الموظف بأن المنظمة جزء منه لأن ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة وليس العكس، من خلال توسيع هذه الأنواع والأشكال من الآثار والمخلفات الثقافية، وجبرية وقهرية هذا التراكم الثقافي على أعضاء مجتمع المنظمة، ليصبح الموظف في الجامعة يبحث عن الزملاء الذين هم من نفس انتمائه القبلي، وهو الأمر الذي يجعل الموظف عند الانضمام إلى عصب الانتماء القبلي يشعر بأن تلك الجماعة جزء منه وليست المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل غياب ثقافة تنظيمية قوية ومتينة تسمح باحتواء جميع الثقافات الفرعية، وفي اتصال وتفاعل الموظف بأفراد جماعته، يزداد التزامه ببعض المثل والقيم التي تفصلهم عن غالبية جماعات القبائل أو العروش داخل المنظمة القائمة في شكل تكتلات؛ وهو يعتقد و يزداد شعوره بأن هذه الجماعات وقبيلته جزء منه على حساب مشاعره تجاه التنظيم، وكأن البيئة الخارجية التي ينتمي إليها الموظف بالجامعة لم تكن المنظمة نفسها في حد ذاتها، بل كما لو كان خارج المنظمة، أي المجتمع.

2.2. استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الثانية القائلة: كما كان

مستوى الامن الوظيفي مرتفعاً ومنسجماً مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظف كلما زاد ويحسن أداءهم داخل الجامعة.

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها وذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ إتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال الأمن الوظيفي بلغ (4.21) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وبانحراف معياري قدره (0.71) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك أمن وظيفي و ذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من

خلال النسب التي ظهرت قيمها الجدولية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن:

✚ من الجدول رقم (32) نستنتج مدى كفاية الأجر المتحصل عليه، وقد بينت دراستنا الميدانية كل أفراد عينة البحث راضية بكفاية الأجر، وذلك بنسبة (100%) بمجموع الموافقين تماما والموافقون هم راضين عن الأجر، لأنه يكفي نوعا ما لمتطلباتهم واحتياجاتهم وتغطية مصاريف ونفقات المعيشة وذلك حسب المبحوثين طبعاً راجع إلى عدم توفر البديل من العمل بسبب البطالة المتفشية في المجتمع جراء سياسة التوظيف الشحيحة.

✚ من خلال نسبة (93.2 %) لإجابات المبحوثين الموافقين والموافقون تماماً نستنتج أن معظم الموظفون يرون أن محيط الجامعة يرضيهم وكذلك معاملة الزملاء لهم بسلوكيات مقبولة يكون دائماً هذا المؤشر انعكس على مؤشر آخر أو عمل على تحقيقه والتمثل في مؤشر المناخ الودي السائد في الجامعة الذي يكون دائماً، حسب رأي أغلبية عينة الدراسة حيث عمل على تجسيده في الواقع. وهذا ما استشعرته أغلبية أفراد عينة الدراسة وهذا المؤشر الأخير كذلك هو ترجمة لمؤشر متغير الولاء التنظيمي المتحقق لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة، لا يجدون صعوبة بالتكيف مع نظام الجامعة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها، وأرائهم في قيام الموظفين باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي، وهذا راجع إلى تجربة هؤلاء وخبرتهم داخل الجامعة كما أنها تعبر عن رغبة الموظف ببقاءه في المنصب الحالي وغالباً عن الولاء والارتباط بالجامعة.

✚ نستنتج من إجابات الموظفين كذلك بأنه يجب :

- وضع نظام عادل للأجور والحوافز الخاصة بالموظفين.
- متابعة أداء الموظفين لتصحيح الأخطاء لا لتصيد الأخطاء وفرض العقوبات.
- تخطيط المسار الوظيفي للموظفين قبل ترقيتهم لمراتب أعلى.
- تكليف الموظف للأداء في مجال تخصصه.
- سهولة تداول المعلومات بين الموظفين.

- اختيار الموظفين المؤهلين لأداء مهام العمل.
 - تدريب الموظفين باستمرار على استعمال التقنيات الحديثة.
 - الاستفادة من التغذية العكسية في تحديد أوجه القصور في أداء الموظفين.
 - توفير نظام اتصالات فعال بين الإدارة والموظفين.
- ✚ نستنتج من أن معظم الموظفين يوافقون تماما بأن المشرف يقوم بمساعدتهم في التغلب على الصعوبات والمشاكل في العمل وهذا ما يؤكد ذلك وتدعمه إجابات المبحوثين الموافقة بنسبة (91.8%).
- يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف المشرفين على درجة وعيهم بمشاكل تابعيهم فإذا كان القائد ديمقراطياً فإنه يهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجات تابعيه وتنمية إحساسهم بالتعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم المختلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى تركيز هذا النمط القيادي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع وتحديد الأهداف من شأنه أن يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للتنظيم المستخدم ويتجسد هذا من خلال الالتزام بالمسؤوليات والسعي إلى تأكيد الذات وكذلك إبداء الآراء واقتراح الحلول الملائمة.
- ✚ كما لمسنا أن للموظف لديه قيمة اجتماعية ألا وهي قيمة التعاون، وهي معظمها قيم ثقافية مجتمعية قبل أن تكون تنظيمية محضة، تمثل مجتمعة مدى انتمائه لمنظمتها على اعتبار هذه الأخيرة نسقاً اجتماعياً يمثل المجتمع، ويتلقى فعلاً تنشئة داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية بحيث تنطلق من نظام للقيم المجتمعية التقليدية.

3.2. استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الثالثة القائلة: **تأثير الاداء الوظيفي سلباً بمواقف الموظف النسب ينتمون ويتعصبون لجماعيتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعيتهم للعمل.**

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها وذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ يتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال جماعة العمل بلغ (4.09) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وبانحراف معياري قدره (1.04) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك جماعة العمل وذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من خلال النسب التي ظهرت قيمها الجدولية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن:

✚ من خلال الجدول رقم (36) نستنتج بأن معظم الموظفين يقرون بعدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع وهذا ما يؤكد ذلك وتدعمه إجابات المبحوثين الموافقين والموافقون تماما بنسبة (89.1%).

ومن خلال الجدول يتضح أن عدم فعالية الاتصال بين الإدارة والموظف تؤدي إلى ظهور الصراع، والدليل على ذلك أنه أصبح يعتمد على خطوط اتصالية طويلة من أجل الحصول على المعلومة، أي الاتصال بالزميل في العمل، لأن المسؤول لا يقدم له أي معلومات حول العمل، بل نجد حدة الخلاف والصراع تبلغ في بعض الأحيان إلى درجة تهيش الموظف وعدم تكليفه بأية مهمة، بل يكتفي بمساعدة زملائه في المهام التي يقومون بها بتكليف من المسؤول، وهنا تقتل الدافعية للعمل لديه وكذا المبادرة والمبادأة في العمل.

✚ سيادة العلاقة الثلاثية " العمل والصداقة والمصلحة " بين الموظفين تصبح هذه العملية تفاعلية وضرورية في نظر العمال لإضفاء الشرعية على أفعالهم وتصرفاتهم وتصوراتهم، ويفرض هذا التمازج الثقافي والقيمي الاعتراف بوجود شبكة علائقية معقدة داخل التنظيم تجمع بين تقاليد الثقافة الاجتماعية " الروح العشائرية والقربة " وحرية الفاعلين، وبالتالي فإن الفرد يبني علاقاته بالاعتماد النسبي على التأثير

الثقافي لتقاليد مجتمعه، لأنه يسعى جاهدا للتعبير عن فردانيته انطلاقا من حرية الشخصية، التي تنطوي على عدة أشكال من الفعل الاجتماعي كتفسير عن القيم المعاصرة التي قد تقيد القيم التقليدية وهذا يدفعهم إلى المحافظة على ارتباطاتهم الاجتماعية الخارجية خاصة مع أسرهم وعشائريهم.

من خلال الجدول رقم (36) نستنتج بأن زملاء العمل هم نفس الزملاء خارج الجامعة وهذا ما يؤكد ذلك وتدعمه إجابات المبحوثين الموافقين والموافقون تماما بنسبة (79%)، من خلال هذه الشواهد يمكننا القول بأن الجامعة تسعى إلى تأسيس ثقافة تنظيمية قوامها أسس الاحترام والتقدير والمعاملة الجيدة والسلوكيات الحسنة، ويحصل التقدير من طرف زملاء العمل كذلك عندما تسود المناخ التنظيمي العلاقات الجيدة والأخلاق والتواضع، لانعدام المشاكل بين العمال والموظفين، وكذلك نظرا للمكانة التي يحتلها البعض الآخر.

تشكل بيئة سوسيوثقافية تمتد إلى داخل الجامعة وتؤثر على التزام الموظف الرسمي وغير الرسمي تجاه العمل وجماعات العمل، وذلك بتأثير الالتزام الاجتماعي تجاه تراكم قوة الارتباطات الاجتماعية على الالتزام الوظيفي تجاه قوانين العمل، وكذا تأثير الالتزام الاجتماعي لقوة الارتباطات الاجتماعية على الالتزام الاجتماعي لقيم ومعايير جماعات العمل.

من خلال هذه المعطيات البيانية (89) يوافق الموظفون بأن الجامعة تتبع تدخل الوسطاء في إدارة الصراع وعلى حسب أفراد العينة فإن للنقابة دور في حل النزاع وإدارة الصراع من خلال التوسط في الحد من الصراعات بين جماعة العمل والإدارة في بعض الأحيان، هذا ما يجعل الموظف يتخذ استراتيجيته بحيث يميل إلى جماعته أو الإدارة على حسب ميل كفة الصراع.

4.2. استنتاج الفرضية الرابعة:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الرابعة القائلة: لتحسن وزيادة الاداء الوظيفي يعزز الموظف هويهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مديريهم.

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها وذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ إتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال المكانة التنظيمية بلغ (4.25) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وبانحراف معياري قدره (0.89) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن هناك مكانة تنظيمية وذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من خلال النسب التي ظهرت قيمها الجدولية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن:

من خلال الجدول رقم (40) نستنتج بأن معظم الموظفين يشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم وهذا ما يؤكد ذلك وتدعمه إجابات المبحوثين الموافقين والموافقون تماماً بنسبة (90.9%)، وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن أغلبية المبحوثين يشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم، كما أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، وهذا بسبب أن كل من المؤهل والتجربة والخبرة تمثل أهم عوامل الرضا عن العمل، كما تجدر الإشارة إلى أن عوامل الرضا تختلف حسب جنس المبحوثين أيضاً، فهي تمثل عند الذكور أساساً في الأقدمية والخبرة وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل الأقدمية، وهذا راجع إلى خصائص كل منهما فالمرأة غالباً ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى فترة طويلة

للإدماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى وذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت والتكيف مع العمل.

كما نستنتج من مخرجات الجدول رقم (40) أنه كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة من طرف الموظف، دفعه ذلك إلى تكوين شبكات علائقية أكثر من العلاقات الاجتماعية ذات مستوى واحد، فمثلاً نجد أن أعوان التنفيذ يشكلون الشبكات العلائقية أكثر من تكوينهم للعلاقات الاجتماعية ذات المستوى الواحد، والعكس من ذلك كلما ارتفع ترتيب المكانة التنظيمية المشغولة دفعه إلى بناء العلاقات الاجتماعية أكثر من تكوينه للشبكات العلائقية.

نستنتج كذلك إضفاء الدافع الاستراتيجي على الأفعال الفردية داخل التنظيم من خلال رفض العمل في منظمة أخرى لا يوجد بها أبناء المنطقة الجغرافية، وهذا بهدف البقاء بالقرب من جماعته وأبناء منطقته، ولتجنب احتقارهم وفرض توجهاتهم المصلحية، والمحافظة على مكانتهم داخل الجامعة.

يبني بعض الأفراد الاحترام والتقدير التنظيمي لشاغلي المكانات التنظيمية على أساس العوائد التي تحققها لهم " السلطة المهنية والعلاقات " .

نستنتج كذلك من الجدول رقم (40) إن مكونات الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية التي تم دراستها، بحيث تعمل الجامعة على تعليمها وتدريبها للموظفين بها إذ لم نلمس تمييزاً بين الثقافتين، إذ يقدر الموظف الاحترام والتقدير، وهو ما يحاول أن يفي به ويسعى إليه من خلال وسطه المهني الذي يتكون في المقام الأول من زملائه وعملائه، كما يؤكد على حاجته إلى الاهتمام الذي يصوره في حاجته إلى توفير الوسائل لمساعدته على إكمال واجباته ومكانته في المجتمع.

إذا كانت الجامعة كبيئة عمل هي مجال تكوين الهوية المهنية لموظفيها، فهي مهددة أيضاً بأزمة هوية، وانطلاقاً مما تقدم يجب أن نستنتج أن الجامعة الجزائرية

تعاني من أزمة هوية ناجمة عن هيمنتها على كل ما هو اجتماعي، ومن خلال عدم التمييز بين ما هو علم وما هو غير علمي، فإنه يستلزم الخضوع للقيم التنظيمية والقيم الاجتماعية التي تسيطر وتغلب عليها المعتقدات التقليدية التي تتجلى في شكل قيم ثقافية مجتمعية، ومن خلال هذا التقاطع بين مصادر تربيته وتنشئته الاجتماعية، يمر الموظف بأزمة هوية مهنية، وكخطة لمعالجة هذه الأزمة، فضل الموظف اللجوء إلى العديد من التقنيات واستراتيجية، أهمها هوية الواجهة، أي أن بعض الأفراد يتظاهرون بأنهم فرد آخر أي بهوية أخرى غير من هم في الحقيقة، من أجل تجنب النقد أو استرضاء الآخرين. ويتجلى هذا النوع من الهوية في جهودهم للتمتع بمجموعة من الخصائص التي يعتقدون أنها إيجابية في نظر الآخر وتجسيدها.

5.2. الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية العامة القائلة : توجد هناك علاقة يربط بين الولاء التنظيمي والإداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الجامعة في ظل الثقافة التنظيمية. يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية العامة وتثبت صحتها وذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ إتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجالها بلغ (4.39) مقارنة بالمتوسط الثابت والذي تحدد بين (2.7 و 3.4) وبانحراف معياري قدره (0.97) وهذا يدل على أن غالبية موظفي الجامعة يوافقون على أن توجد هناك علاقة تربط بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الجامعة في ظل الثقافة التنظيمية. وذلك بدرجة مرتفعة، ويبرز لنا من خلال النسب التي ظهرت قيم الجداول للفرضيات الجزئية حيث تثبت بأن هناك علاقة إيجابية ومرتفعة، إذ أن:

✚ ترسخ قيم العمل وأهميته لدى أغلب أفراد المجتمع الجزائري ويتجلى لنا هذا من خلال اعتباراتهم للأعمال على أنها أنشطة مشرفة واستمرار النظرة الاجتماعية الإيجابية للأعمال والوظائف المساعدة على اكتساب مراكز تنظيمية مرتفعة وهذا يدل كذلك على التغير الإيجابي الذي طرأ على منظومة القيم الاجتماعية بخصوص العمل؛ كما أن هذه النتيجة لا تنفي استمرارية النظرة السلبية لبعض الأعمال من طرف بعض أفراد المجتمع.

✚ مساهمة تبلور قيم العمل وأهميته في حصول التقدير الاجتماعي والتنظيمي بين الموظفين وأفراد المجتمع بغض النظر عن الأعمال الممارسة وإلى إعادة الاعتبار للأعمال البسيطة بعد تغير النظرة الاجتماعية إزاءها ؛ وكذلك في مجال تشكيل العلاقات الاجتماعية بين شاغلي مختلف المراتب التنظيمية، وبصفة عامة يمكننا

اعتبار العمل محور التقاطع بين التقديرين الاجتماعي والتنظيمي، ومن جهة أخرى محور التناظر بين اللاتقديرين الاجتماعي والتنظيمي.

✚ شعور الموظف بأن المجتمع أو المنظمة جزء منه يسترشد بتوجيهات الثقافة الفرعية، وتؤسس ثقافة القبيلة أو العشيرة بقدر ما يكون مكانة الفرد في المجتمع هو مركز عرشه أو قبيلته التي ينتمي إليها، وهو نفس الأمر بالنسبة للموظف الذي تنتقل به الثقافة داخل المنظمة ويصبح مركزه ووضعه الاجتماعي من مركز القبيلة أو العرش الذي ينتمي إليه وبهذه الطريقة لا يشعر الموظف بأن المنظمة جزء منه لأن ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة وليس العكس.

✚ وفي ظل غياب ثقافة تنظيمية قوية ومتينة تسمح باحتواء جميع الثقافات الفرعية، وفي اتصال وتفاعل الموظف بأفراد جماعته، يزداد التزامه ببعض المثل والقيم التي تفصلهم عن غالبية جماعات القبائل أو العروش داخل المنظمة القائمة في شكل تكتلات؛ وهو يعتقد ويزداد شعوره بأن هذه الجماعات وقبيلته جزء منه على حساب مشاعره تجاه التنظيم، وكأن البيئة الخارجية التي ينتمي إليها الموظف بالجامعة لم تكن المنظمة نفسها في حد ذاتها، بل كما لو كان خارج المنظمة، أي المجتمع.

✚ يعد التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين أساس بناء الثقة التنظيمية، من خلال تفعيل الاتصالات الصاعدة، وإشراك التنظيمات غير الرسمية والاستثمار في العلاقات غير الرسمية وتحويلها إلى خدمة التنظيم بهدف إحلال التماسك بين مختلف المكونات؛ ثم مشاركتهم في الأمور التنظيمية بمختلف الأساليب والطرق، بشكل فعلي وفعال، مما يدفعهم إلى الاشتراك الوجداني والذهني في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف؛ وأخيرا يساعدهم النمط القيادي المتبع على ذلك،

لاسيما التشاركي الذي يوفر لهم درجة عالية من المشاركة الفعالة أي بجهودهم وأفكارهم.

✚ تعتبر التضحية من أجل المنظمة رمزا من رموز الولاء التنظيمي القوي، ومن مظاهر التمثل بقيم المنظمة، وانخفاض التضحية من أجل أبناء المنطقة يدل على اهتمام القائمين بشؤون المنظمات على ترسيخ القيم الإيجابية وتكوين نسق ثقافي قوي؛ وفي هذا الإطار تشكل العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين وأقدمية العمل من العوامل التي توفر الشعور بأن الموظفين يمثلون جزءا من المنظمة المستخدمة.

✚ تعد الأقدمية والخبرة من ثم الأجر المناسب والارتباط بالمنظمة من العوامل المحققة لرضا الموظفين عن أعمالهم ظرفيا، ولن تستمر في تحقيق ذلك ما لم تتوفر العوامل التالية:

- المعاملة الحسنة بين الفاعلين في التنظيم.
- انعدام المشكلات والصراعات.
- الراحة النفسية والارتياح من ظروف العمل المختلفة.
- مناسبة الأعمال المؤداة للإمكانيات الشخصية أي التوافق المهني.
- التمكن من أداء المهام.
- ترسخ القيم الإيجابية مثل: حب العمل، الطموح، القدرة على العمل وإتقانه والتعلم واكتساب الخبرة.

✚ نستنتج كذلك بأنه يجب على المنظمة:

- وضع نظام عادل للأجور والحوافز الخاصة بالموظفين.

- متابعة أداء الموظفين لتصحيح الأخطاء لا لتصيد الأخطاء وفرض العقوبات.
- تخطيط المسار الوظيفي للموظفين قبل ترقيةهم لمراتب أعلى.
- تكليف الموظف للأداء في مجال تخصصه.
- سهولة تداول المعلومات بين الموظفين.
- اختيار الموظفين المؤهلين لأداء مهام العمل.
- تدريب الموظفين باستمرار على استعمال التقنيات الحديثة.
- الاستفادة من التغذية العكسية في تحديد أوجه القصور في أداء الموظفين.
- توفير نظام اتصالات فعال بين الإدارة والموظفين.

يعد العمل الجماعي من أهم العوامل المحققة للتفاعل الإيجابي بين العمال والموظفين المنتظمين في جماعات وفرق العمل، فيزيد من تعاونهم وتقاهمهم على المهام والأدوار والعلاقات البينية، ومن ثمّ تماسك تلك الفرق والجماعات وتكاملها، ويظهر ذلك من خلال شعور الأعضاء بالرضا والانتماء والنشاط في ظله، مقارنةً بعملهم فرادى؛ كما يساعد أسلوب العمل الجماعي على تنشئة أعضاء الفرق تنظيمياً من خلال سهولة تلقينهم للقيم المتعلقة بالعمل الجماعي وأهميته.

يؤسس عمل الفرق بعض القيم السلبية الناتجة عن ممارسات بعض الأعضاء غير الأسوياء مثل التواكل، وهذا بسبب عدم انسجام أعضائه وتجانسهم أو لضعف تمثّلهم بقيم التنظيم وبثقافة العمل الجماعي، وقد تساهم عوامل أخرى مثل: المسؤولية الجماعية عن عمل الفريق، وبالتالي تقل درجة الالتزام بنفس النية والإخلاص والمسؤولية كما لو كان العمل بصفة فردية؛ ومن جهة أخرى قد يكون منبع التواكل نتيجة لبعض الممارسات التنظيمية مثل أسلوب منح الأجور على

أساس القطعة والذي يولد وينتج عنه الصراع بين الموظفين، وهذا الأخير لا يساعد الأفراد ذوو المردود والإنتاجية المرتفعة ويدفعهم إلى تفضيل العمل الفردي الذي يحقق لهم عوائد مادية ومعنوية كبيرة مقارنة بما يحققه لهم هذا الأسلوب في إطار العمل الجماعي؛ ويكثر التواكل أو حجب الجهود في المجتمعات التي تعتمد على الفردية وتؤمن بها ويقل في المجتمعات والثقافات التي تؤمن بالمشاركة الجماعية؛ ومن الأسباب المؤدية إلى ذلك نجد: عدم تناسق جماعات العمل المشكلة ونقص تماسكها وقوة التعلق بضوابط الجماعات غير الرسمية؛ ولمعالجة هذه الاختلالات لابد من ترك حرية للموظفين أنفسهم لتشكيلها وإدارتها.

تتعلق العقلانية التنظيمية القائمة من القيم الإيجابية بلجوء الفاعلين في التنظيمات إلى إتباع الاستراتيجيات الفردية في تعاملهم البيئي، وتقوم على اعتبار أن الأفراد المتميزين يمثلون مصدرا لتحقيق النجاح، بهدف استغلال تميزهم في إطار التعليم والتكوين التنظيمي وتدويره بين أعضاء الفرق والمنظمة وتكون الاستفادة عامة، وتتحقق الأهداف التنظيمية، وتعتبرهم كذلك رأسمالا لابد من الاهتمام به من خلال تدريبهم وتكوينهم وصقل مهاراتهم لتعظيم الاستفادة التنظيمية منهم، بينما التنظيمات التي تسودها العقلانيات الجزئية والفردية، فتعتبر أن تميّز الفرد يعبر عنه فقط، لأنّه قد يؤثر على ترتيب المكانات التنظيمية وتوزيعها والاستمرار والاستقرار فيها، الأمر الذي يستلزم أساليب تعامل أخرى معه مثل: اعتباره بأنّه يشكل مصدر تهديد، وعلى هذا الأساس يلجأ القادة إلى أحد الأساليب التالية: خلق فراغ علائقي بينهما " المبدع والقائد " وإبقاء العلاقة بينهما في إطارها الرسمي، تهميشه، عدم الاعتراف بتميّزه، احتقاره وحتى توريطه للتمكن من التحكم في استعماله لتميّزه ولضمان استمراريتهم وفي حالات أخرى عدم الاهتمام بهم أو استبدالهم ودفعهم إلى التسرب الوظيفي بمحض إرادتهم.

✚ اعتبار العمال والموظفين بوجود جهوية في التعامل داخل التنظيمات، يدفعهم إلى نقل فعل التضامن الاجتماعي السائد بين أفراد المجتمع وبدرجة كبيرة بين ذوي الأصول الريفية، ويترتب عن ذلك قيامهم بأفعال استراتيجية تتمثل في: المحافظة على الروابط الاجتماعية واحتكامهم إليها في إطار التنظيم من خلال ممارستها وتكريسها لضمان استمراريتهم وتقويهم وكذلك زيادة ارتباطهم بما هو ريفي من خلال العلاقات والجماعات غير الرسمية وتوجيه الولاء إلى أبناء المنطقة؛ ويعتقدون أيضا أن ذوي الأصول الأخرى يشكلون نقيضا لهم وهذا بدوره يقوي من تضامنهم وارتباطهم البيئي ويدفعهم إلى عدم التظاهر والتمثل بالممارسات الثقافية لهؤلاء .

✚ يأخذ التعاون مع الجهة القوية في التنظيم صورتين المسيرة والتوازي من خلال محاكاة الأفعال وأنماط التفكير على غرار تبني ذلك من طرف أفراد المجتمع؛ أو التعاون الصريح في مقابل توفير الحماية اللازمة وإشباع الحاجات المختلفة كتبديل أو مقايضة تنظيمية.

✚ كلما ارتفعت المكانة التنظيمية المشغولة من طرف الموظف زاد تشبعه بقيمة العمل التنظيمي الخاضع للقوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية، من خلال تبلور مفاهيمه وشروطه ومقتضياته وقيمه الإيجابية؛ وبالتالي ترسخ السلوك العقلاني في أذهان الموظفين، ويظهر لنا هذا جليا من خلال حب والاهتمام بسمعة الجامعة، وبذلك تفضيل العمل إلى جانب الأفراد من نفس المنطقة لعدة اعتبارات منها: بحكم لهم نفس العادات والتقاليد والثقافة المجتمعية، أو بدافع إستراتيجي " تجنب احتقارهم، لتوجهاتهم المصلحية" أو لاعتبارات أخلاقية "الإندماج الاجتماعي، التشبع بقيمة الوطنية".

✚ يتحكم ترتيب وقوة المكانة التنظيمية المشغولة في مجال تكوين العلاقات الاجتماعية وتحديد أطرافها، بحيث كلما انخفض ترتيب المكانة التنظيمية نتج عنه تكوين أكبر عدد ممكن من العلاقات الاجتماعية بهدف الوفاء و ضمان إشباع الحاجات المتنوعة؛ وأيضاً كلما ارتفع ترتيب المكانة المشغولة في التنظيم قل عدد العلاقات المكونة، وكونت مع الذين يشغلون نفس المكانة؛ وهذا يعتبر امتداداً للأفعال الاجتماعية التي يبني أفراد المجتمع في إطاره، علاقاتهم على أساسها، فمثلاً يميل الأفراد المنتمين إلى الطبقات الاجتماعية الدنيا إلى تكوين الكثير من العلاقات والشبكات العلائقية لضمان الوفاء بإشباع حاجاتهم المتنوعة؛ وعلى العكس من ذلك يقوم الأفراد المنتمين إلى الطبقات الاجتماعية التي يحكمها معيار الرفاهية الاجتماعية، إلى تكوين عدد محدود من العلاقات الاجتماعية ومع الأفراد الذين لهم نفس المكانة.

✚ إنقار العمل التي ينعكس تعلمها والإيمان بها توليد قيم وهوية تنظيمية مثل: الجودة، التميز، الميزة التنافسية، وكذلك قيمة الاحترام المتبادل يتولد عن تعلمها : المعاملة الجيدة والعادلة، التعاون والتفاهم.

✚ إذا كانت الجامعة كياناً عمل هي مجال تكوين الهوية المهنية لموظفيها، فهي مهددة أيضاً بأزمة هوية، وانطلاقاً مما تقدم يجب أن نستنتج أن الجامعة الجزائرية تعاني من أزمة هوية ناجمة عن هيمنتها على كل ما هو اجتماعي، ومن خلال عدم التمييز بين ما هو علم وما هو غير علمي، فإنه يستلزم الخضوع للقيم التنظيمية والقيم الاجتماعية التي تسيطر وتغلب عليها المعتقدات التقليدية التي تتجلى في شكل قيم ثقافية مجتمعية، ومن خلال هذا التقاطع بين مصادر تربيته وتنشئته الاجتماعية، يمر الموظف بأزمة هوية مهنية، وكخطة لمعالجة هذه الأزمة، فضل الموظف اللجوء إلى العديد من التقنيات واستراتيجية، أهمها هوية

الواجهة، أي أن بعض الأفراد يتظاهرون بأنهم فرد آخر أي بهوية أخرى غير من هم في الحقيقة، من أجل تجنب النقد أو استرضاء الآخرين. ويتجلى هذا النوع من الهوية في جهودهم للتمتع بمجموعة من الخصائص التي يعتقدون أنها إيجابية في نظر الآخر وتجسيدها.

ومن ناحية تحقق الفرضيات الجزئية التي أسست عليها هاته الدراسة، وبعد حسابنا لإختبارات كا2 لكل الجداول المشكلة لكل فرضية ومقارنتها بقيم كا2 الجدولية وفقا للطرق الإحصائية المعمول بها نجد:

* أن الفرضية الأولى: كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة إيجابا تحققت في الجداول رقم: 28-29-30-31.

* أن الفرضية الثانية كلما كان مستوى الأمن الوظيفي مرتفعا ومنسجما مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظفين كلما زاد وتحسن أداءهم داخل الجامعة تحققت في الجداول رقم: 32-33-34-35.

* أن الفرضية الثالثة يتأثر الأداء الوظيفي سلبا بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعتهم للعمل تحققت في الجداول رقم: 36-37-38-39.

* الفرضية الرابعة لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مشرفيهم تحققت في الجداول رقم: 40-41-42-43.

خاتمة

خاتمة:

تستمد المنظمة سيطرتها من الرأسمال البشري القادر على الإبداع، والابتكار باستمرار، مما يسمح بإنشاء منظمات ذات فعالية وكفاءة عالية، من شأنها أن تؤسس ركائز التطور، والنمو للمنظمات والمجتمعات، إن الرهان الحقيقي لأي منظمة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين، إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية، التي يمكن من خلالها تقديم التقدير والعناية اللازمة لأعمال المنجزة، وتصحيحها وتحديثها، وتطويرها باستمرار، مما يدفع بالموظف إلى الالتزام وتحسين سلوكياته، وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمنظمة، وقيمها التي وجدت من أجلها، وتعظيم المكاسب والمنافع، والاستغلال الجيد لهذا المورد الاستراتيجي، مما يجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، من المنظمات المنافسة. حيث يسمح لها بخلق القيمة، والتميز المستمر والمستدام، الذي يمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تمكنا من الوصول إلى أن المنظمة أينما كانت تبنى حقيقة على مجموعة متغيرات عملية متلائمة وموافقة لأهداف المنظمة أي تطابق وسائلها مع أهدافها المحددة تلك الأهداف التي بنت هذه المنظمة من أجل تحقيقها ميدانيا، وقوانين ولوائح تنظيمية وقيم ومعايير ثقافية، ولكن كذلك من خلال وضع هذه الوسائل تجاه بعضها البعض أي مدى تتاسق هذه الوسيلة مع تلك وتفاعلها معها في جوانب معينة، ومدى تكاملها مع بعضها وقدرتها على التوازن وإعادة التوازن بصفة دينامية، أي إشباع حاجتها للاستقرار والاستمرار والأمن الوظيفي.

إن وضع كل هذه المتغيرات في وضع فعال وخلق الطابع التفاعلي عليها، عن طريق اختيار المورد (الرأسمال) البشري الكفاء والملائم، هو العامل الذي بإمكانه فقط إعطاء القيمة المضافة من خلال توفر هذه المتغيرات المختلفة، وهو كذلك المورد الذي يمكنه أن يؤدي بعقلانية والاستفادة من هذه المتغيرات ويفعلها من أجل ضمان أقصى حد منها، بالإضافة إلى التفاعل اجتماعيا مع الموظفين وجماعات العمل انطلاقا من

المراكز والأدوار المختلفة التي تحددها الأهداف التنظيمية، فهذا فقط يمكن أن تظهر قيمة الرأسمال البشري داخل المنظمة (الجامعة) إن المشكلات التنظيمية الأساسية للمنظمات هي نتيجة لضعف في عدة جوانب وليس نتيجة لجانب معين دون الآخر. إن فعالية وتحسين أداء الجامعة قيد دراستنا الحالية، لا يرتبط دائما بالإمكانيات المادية ومدى تطور هذه الإمكانيات أو تخلفها ولو أن ذلك يشكل متغيرا هاما من المتغيرات التنظيمية، و إنما يرتبط وبشكل أساسي بفاعلية تنظيم هرمه وإعادة هندسته ونوعية رأسمالها البشري وكفاءته ميدانيا انتماؤه، تكامله، تناسقه وانسجامه الاجتماعي التنظيمي، أي أنه إذا توفرت هذه العوامل والمتغيرات يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية التنظيمية.

إن الولاء التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى خلق الفعالية وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة ويمكن أن يسهم في تفعيل عقلاني للوسائل المتاحة في اتجاه هذا التكامل التنظيمي والاجتماعي.

و من خلال نتائج الدراسة نستخلص بشكل عام أن الشعور بالولاء التنظيمي إذا تحقق و توفر فإنه يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية وهذا ما تبين في العلاقات الاجتماعية التنظيمية الجيدة والسائدة داخل الجامعة وبين الموظفين أنفسهم بالتحديد، فقد أضحت تزيد وتنمي الأداء الوظيفي الأمثل لها ولوظيفتها بفعل وجودها وتوفرها التي تؤدي بالموظفين إلى تحسين أدائهم الوظيفي كما ينبغي أي بالدافعية اللازمة لذلك بدون ضغوط خارجية، فغياب المحفزات المادية والمعنوية وضغوط المحيط الفيزيقي للعمل، وعدم تلاؤمها مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، كل ذلك يؤدي إلى نقص وضعف في الأداء داخل الجامعة واضطراب العلاقات الاجتماعية وعدم تكاملها وانسجامها، وهذا ما أدى إلى دفع وتحفيز الموظفين وشعورهم بالارتياح والرضا.

إن ظهور سلوكيات وتصرفات حسنة كالتعاون والتفاهم من خلال العمل خارج الدوام الرسمي للموظفين، والنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا كله هو أن هناك قوة في مستوى التكامل الاجتماعي وأنه من خلال قوة التكامل على المستوى التفاعلي

بين الموظفين والجماعات كأدوار ومكانتهم داخل الجامعة، وقوة تكاملهم على المستوى الوظيفي بحيث تسود روح التعاون وروح المسؤولية.

إن وعي القادة والموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوكياتهم باعتبار أن الثقافة التنظيمية توجد الشعور بالذاتية والهوية للموظفين والتي في الأساس ناتجة عن ثقافتين هما الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية، وأما إذا كان هناك تقاطع بين هذين الثقافتين داخل المنظمة والذي يعرف بثنائية مصادر ثقافة المنظمة و بالتالي ثقافة الموظف بصفة عامة، فعملية بناء الهوية بل وإدراكها أيضا قد تصبح صعبة نوعا ما، حيث هذه الأخيرة هي الموجه الرئيسي والمنبه الأساسي لأي سلوك يمكن أن يصدر عن هذا الموظف، ومنه فهي مصدر لهويته الشخصية والمهنية، فهي تلعب دورا محوريا في عملية التمايز ويتعدى الأمر إلى تدخلها في المجالات العلمية و الفكرية الأخرى، فالتمايز في الوسط العمالي لم يعد مرتبطا بالفئة والكفاءة المهنتين بل تعدادهما ليصبح نتيجة تفاعلات ثقافية متعددة ومشبعة بأساليب التنظيم الاجتماعي والقدرات الفردية، إلا أن دور الهوية لا يكمن فقط في التمييز والتمايز ولكن كذلك في تعزيز الانتماء إلى الجماعة، شرط أن يشترك الفرد مع باقي أعضاء الجماعة التي يريد الانتماء إليها في الأفكار و المعتقدات و القيم...، باختصار في الثقافة، و إذا ما تجذرت فيهم وتعمل كإطار مرجعي لهم لاستخدامها او الاستعانة بها لإعطاء معنى النشاطات والأعمال التي يقوم بها الموظفين واستخدام الثقافة التنظيمية كمرشد للسلوك والفعل دائما، بالإضافة إلى التكامل المعياري الثقافي الذي أدى إلى سيادة قيم العمل وتوافقها، أي أن المعايير التي يحملها كل فرد أو كل جماعة تتشابه مع معايير الآخرين مما أسهم في تغذية الانسجام والتفاهم بين الموظفين وجماعات العمل وكل هذا يمكن إدراجه ضمن مفهوم التكامل التنظيمي والتطبيع التنظيمي.

كما أنه يبرز لنا أهمية التكيف التنظيمي، أي التكيف مع التغيرات والتقدم التي صارت تعرفها المنظمات بشكل متواصل بحيث هناك نمو وتطور على مستوى الجامعة في مواجهة هذه التطورات وعن التأقلم وفق معطياتها التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئتها التنظيمية ككل، ويظهر ذلك خاصة من خلال البرامج

التأهيلية والتكوينية الملائمة التي بإمكانها تحسين المستوى العلمي والثقافي للموظفين ورفع مستوى كفاءتهم فيما يخص أداءهم لمهامهم ونشاطاتهم بفعالية وفيما يخص مواجهتهم للمشكلات التي تجابههم داخل الجامعة، وحتى يتمكن كل واحد منهم من أن يتصرف وفق الفهم الجيد للمعطيات المحيطة به، ومن أن يستوعب جيدا ما تنتظره منه الجامعة، وبأن نجاح العمل فيها لن يتحقق إلا بتوفير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية من شأنها أن تساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين، وطرق الاتصال بينهم، والالتزام والانتماء لها، تنمية المعرفة والمهارة في الأداء، واستخراج وتفجير طاقات مكامن العنصر البشري من مواهب وإبداعات وقدرات وخبرات لتطوير مستوى العمل والأداء.

خاتمة:

تستمد المنظمة سيطرتها من الرأسمال البشري القادر على الإبداع، والابتكار باستمرار، مما يسمح بإنشاء منظمات ذات فعالية وكفاءة عالية، من شأنها أن تؤسس ركائز التطور، والنمو للمنظمات والمجتمعات، إن الرهان الحقيقي لأي منظمة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين، إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية، التي يمكن من خلالها تقديم التقدير والعناية اللازمة لأعمال المنظمة، وتصحيحها وتحديثها، وتطويرها باستمرار، مما يدفع بالموظف إلى الالتزام وتحسين سلوكياته، وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمنظمة، وقيمها التي وجدت من أجلها، وتعظيم المكاسب والمنافع، والاستغلال الجيد لهذا المورد الاستراتيجي، مما يجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، من المنظمات المنافسة. حيث يسمح لها بخلق القيمة، والتميز المستمر والمستدام، الذي يمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تمكنا من الوصول إلى أن المنظمة أينما كانت تبنى حقيقة على مجموعة متغيرات عملية متلائمة وموافقة لأهداف المنظمة أي تطابق وسائلها مع أهدافها المحددة تلك الأهداف التي بنت هذه المنظمة من أجل تحقيقها ميدانيا، وقوانين ولوائح تنظيمية وقيم ومعايير ثقافية، ولكن كذلك من خلال وضع هذه الوسائل تجاه بعضها البعض أي مدى تتناسق هذه الوسيلة مع تلك وتفاعلها معها في جوانب معينة، ومدى تكاملها مع بعضها وقدرتها على التوازن وإعادة التوازن بصفة دينامية، أي إشباع حاجتها للاستقرار والاستمرار والأمن الوظيفي.

إن وضع كل هذه المتغيرات في وضع فعال وخلق الطابع التفاعلي عليها، عن طريق اختيار المورد (الرأسمال) البشري الكفاء والملائم، هو العامل الذي بإمكانه فقط إعطاء القيمة المضافة من خلال توفر هذه المتغيرات المختلفة، وهو كذلك المورد الذي يمكنه أن يؤدي بعقلانية والاستفادة من هذه المتغيرات ويفعلها من أجل ضمان أقصى حد منها، بالإضافة إلى التفاعل اجتماعيا مع الموظفين وجماعات العمل انطلاقا من المراكز والأدوار المختلفة التي تحددها الأهداف التنظيمية، فهنا فقط يمكن أن تظهر

قيمة الرأسمال البشري داخل المنظمة (الجامعة) إن المشكلات التنظيمية الأساسية للمنظمات هي نتيجة لضعف في عدة جوانب وليس نتيجة لجانب معين دون الآخر. إن فعالية وتحسين أداء الجامعة قيد دراستنا الحالية، لا يرتبط دائما بالإمكانيات المادية ومدى تطور هذه الإمكانيات أو تخلفها ولو أن ذلك يشكل متغيرا هاما من المتغيرات التنظيمية، و إنما يرتبط وبشكل أساسي بفاعلية تنظيم هرمه وإعادة هندسته ونوعية رأسمالها البشري وكفاءته ميدانيا انتماؤه، تكامله، تناسقه وانسجامه الاجتماعي التنظيمي، أي أنه إذا توفرت هذه العوامل والمتغيرات يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية التنظيمية.

إن الولاء التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى خلق الفعالية وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة ويمكن أن يسهم في تفعيل عقلاني للوسائل المتاحة في اتجاه هذا التكامل التنظيمي والاجتماعي.

و من خلال نتائج الدراسة نستخلص بشكل عام أن الشعور بالولاء التنظيمي إذا تحقق و توفر فإنه يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية وهذا ما تبين في العلاقات الاجتماعية التنظيمية الجيدة والسائدة داخل الجامعة وبين الموظفين أنفسهم بالتحديد، فقد أضحت تزيد وتنمي الأداء الوظيفي الأمثل لها ولوظيفتها بفعل وجودها وتوفرها التي تؤدي بالموظفين إلى تحسين أدائهم الوظيفي كما ينبغي أي بالدافعية اللازمة لذلك بدون ضغوط خارجية، فغياب المحفزات المادية والمعنوية وضغوط المحيط الفيزيقي للعمل، وعدم تلاؤمها مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، كل ذلك يؤدي إلى نقص وضعف في الأداء داخل الجامعة واضطراب العلاقات الاجتماعية وعدم تكاملها وانسجامها ،وهذا ما أدى إلى دفع وتحفيز الموظفين وشعورهم بالارتياح والرضا.

إن ظهور سلوكيات وتصرفات حسنة كالتعاون والتفاهم من خلال العمل خارج الدوام الرسمي للموظفين، والنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا كله هو أن هناك قوة في مستوى التكامل الاجتماعي وأنه من خلال قوة التكامل على المستوى التفاعلي

بين الموظفين والجماعات كأدوار ومكانتهم داخل الجامعة، وقوة تكاملهم على المستوى الوظيفي بحيث تسود روح التعاون وروح المسؤولية.

إن وعي القادة والموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوكياتهم باعتبار أن الثقافة التنظيمية توجد الشعور بالذاتية والهوية للموظفين والتي في الأساس ناتجة عن ثقافتين هما الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية، وأما إذا كان هناك تقاطع بين هذين الثقافتين داخل المنظمة والذي يعرف بثنائية مصادر ثقافة المنظمة و بالتالي ثقافة الموظف بصفة عامة، فعملية بناء الهوية بل وإدراكها أيضا قد تصبح صعبة نوعا ما، حيث هذه الأخيرة هي الموجه الرئيسي والمنبه الأساسي لأي سلوك يمكن أن يصدر عن هذا الموظف، ومنه فهي مصدر لهويته الشخصية والمهنية، فهي تلعب دورا محوريا في عملية التمايز ويتعدى الأمر إلى تدخلها في المجالات العلمية و الفكرية الأخرى، فالتمايز في الوسط العمالي لم يعد مرتبطا بالفئة والكفاءة المهنتين بل تعدادهما ليصبح نتيجة تفاعلات ثقافية متعددة ومشبعة بأساليب التنظيم الاجتماعي والقدرات الفردية، إلا أن دور الهوية لا يكمن فقط في التمييز والتمايز ولكن كذلك في تعزيز الانتماء إلى الجماعة، شرط أن يشترك الفرد مع باقي أعضاء الجماعة التي يريد الانتماء إليها في الأفكار و المعتقدات و القيم...، باختصار في الثقافة، و إذا ما تجذرت فيهم وتعمل كإطار مرجعي لهم لاستخدامها او الاستعانة بها لإعطاء معنى النشاطات والأعمال التي يقوم بها الموظفون واستخدام الثقافة التنظيمية كمرشد للسلوك والفعل دائما، بالإضافة إلى التكامل المعياري الثقافي الذي أدى إلى سيادة قيم العمل وتوافقها، أي أن المعايير التي يحملها كل فرد أو كل جماعة تتشابه مع معايير الآخرين مما أسهم في تغذية الانسجام والتفاهم بين الموظفين وجماعات العمل وكل هذا يمكن إدراجه ضمن مفهوم التكامل التنظيمي والتطبيع التنظيمي.

كما أنه يبرز لنا أهمية التكيف التنظيمي، أي التكيف مع التغيرات والتقدم التي صارت تعرفها المنظمات بشكل متواصل بحيث هناك نمو وتطور على مستوى الجامعة في مواجهة هذه التطورات وعن التأقلم وفق معطياتها التي أثرت بشكل مباشر

أو غير مباشر على بيئتها التنظيمية ككل، ويظهر ذلك خاصة من خلال البرامج التأهيلية والتكوينية الملائمة التي بإمكانها تحسين المستوى العلمي والثقافي للموظفين ورفع مستوى كفاءتهم فيما يخص أداءهم لمهامهم ونشاطاتهم بفعالية وفيما يخص مواجهتهم للمشكلات التي تجابههم داخل الجامعة، وحتى يتمكن كل واحد منهم من أن يتصرف وفق الفهم الجيد للمعطيات المحيطة به، ومن أن يستوعب جيدا ما تنتظره منه الجامعة، وبأن نجاح العمل فيها لن يتحقق إلا بتوفير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية من شأنها أن تساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين، وطرق الاتصال بينهم، والالتزام والانتماء لها، تنمية المعرفة والمهارة في الأداء، واستخراج وتقجير طاقات مكامن العنصر البشري من مواهب وابداعات وقدرات وخبرات لتطوير مستوى العمل والأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

01.القران الكريم.

02.الحديث النبوي الشريف.

القواميس والمعاجم:

03.ابن منظور : لسان العرب، دار صادر، لبنان، المجلد 14

04.ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1956.

05.أبو الفضل بن منظور: لسان العرب، ط 03، الجزء الثاني، دار صادر، لبنان، 1994.

06.أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1992.

07.جيل فيريول:معجم مصطلحات علم الاجتماع،ترجمة: أنسام محمد الأسعد،مكتبة الهلال،ط01،بيروت، 2011،

08.شهاب إبراهيم بدر، معجم المصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.

09.مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولي، مصر، 2004.

10.محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.

11.محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

12.معجم ألفاظ القرآن الكريم: مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970.

13.المنجد في اللغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، 1984.

14.المنجد في اللغة والأعلام، منشورات دار المشرق، ط35، بيروت، 1996.

15.نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور، اليونيسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.

الكتب:

16.أبو النصر مدحت محمد: تنمية مهارات - بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة-، القاهرة ، إيتراك، 2005.

17.أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004.

18.أحمد الأصفر، أديب عقيل : علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، ط 01، منشورات جامعة دمشق، 2004.

19.أحمد الشايب، عنان أبوحمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع،الأردن، 2014.

20. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2006.
21. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، د ط ،دار المعرفة الجامعية،مصر،2005.
22. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة العمال، د ن، القاهرة، 1996.
23. أحمد ماهر و آخرون: الإدارة- المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة،2002.
24. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)،الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر،2013.
25. أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي:علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل،عمان، دار وائل،2009.
26. أحمد محي الدين، دراسات في الدوافع والدافعية ،القاهرة، دار المعارف،1988.
27. إدريس، وائل محمد و الغالبي، طاهر منصور: سلطة إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،2009.
28. إدوارد موري، الدافعية والانفعال ،ترجمة، أحمد عبدالعزيز سلامة، ط 1،دار الشروق، مصر،1988.
29. اعتماد محمد علام ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي،ط1، المكتبة الانجلو المصرية للنشر، مصر، 1994.
30. إلهام حمود علي الفاعوري: دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والدار الجزائرية ، جامعة الدول العربية ،ط 01، مصر،الجزائر،2015.
31. أمين ساعاتي: تبسيط كتابة البحث العلمي، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، مصر، 1991.
32. أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994.
33. بختي إبراهيم: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية،ط4 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر،2015.
34. بدر سعد عيد مرسي: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،2000.
35. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007.
36. بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر القاهرة،2007.
37. بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000.
38. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر ،2006.
39. بهاء أبو كروم: الممانعة و تحدي الربيع، دار الساقى، بيروت، 2013.

40. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط 02، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
41. ثامر ملح المطيري: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط 1، المملكة العربية السعودية الرياض، دار اللواء للنشر والتوزيع، 1998.
42. جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
43. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، محمد وبسيوني، اسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
44. جمال الدين المرسي، عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإرادة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
45. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، 2003.
46. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2002.
47. مجموع هشام، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، دس.
48. جواد، شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
49. جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
50. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
51. حيلة رحالي: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
52. حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، -، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
53. حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
54. حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، بط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
55. حسن رعد الصرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
56. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.

57. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
58. حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
59. حمادات محمد حسن: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد، 2006.
60. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
61. حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2005.
62. خطاب، عائدة سيد: العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، ط 01، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
63. الخفاجي، نعمة عباس : ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
64. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
65. خليل، حسن الشماع، خضير، كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط03، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
66. درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
67. راضية بوزيان: التربية والمواطنة -الواقع والمشكلات-، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2015.
68. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
69. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
70. رشيد مازن : إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية - ، ط3، الرياض، 2009.
71. رضوان بواب: ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013.
72. رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2010.
73. رفعت محمد الفاغوري : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
74. الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان، دارالحامد، 2007.
75. رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

76. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات، 1980.
77. زينب محمود شقير، مقياس التوافق النفسي لمتحدي الإعاقة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2003.
78. سالم محمد السالم: الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملح فهد الوطنية، الرياض، 1997.
79. سالم، فواد الشيخ: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الحامد للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2002.
80. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009،
81. سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم الأسس والتطبيقات - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
82. سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
83. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
84. سعيد بن يمين: تنمية المراد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
85. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.
86. سعيد عامر، علي عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
87. سعيد عبد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990.
88. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
89. سكيانة بن حمود: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
90. سموك علي: استراتيجيات التنظيم الإداري، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008،
91. السواط، طلق وسندي، طلعت والشريف، طلال : الإدارة العامة - المفاهيم، الوظائف، الأنشطة - ، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
92. السيد الحسني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996.
93. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ومشكلات التنظيم، دار المعارف، مصر ، ط 05، 1985.
94. السيد، إسماعيل محمد: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000.
95. شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2001.
96. شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب، القاهرة، 1992.

97. شوقي محمد شوقي : السلوك التنظيمي والوظيفي، مكتبة المدينة، الزقازيق، مصر ،2003.
98. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط 02، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة،2010.
99. صبح جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
100. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
101. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
102. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
103. صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، بيروت، 1970.
104. طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
105. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر،1982.
106. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا ،2004.
107. عباس سهيلة، علي علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2003.
108. عبد الله، محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، ط02، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
109. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990.
110. عبد الجليل، راشد محمد: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان،2003.
111. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر و التصدير، 2002.
112. عبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة ، بط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر ،2004.
113. عبد الرحمن محمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض ،1998.
114. عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
115. عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، ط 01، الميسرة للنشر، الأردن،2009.
116. عبد العزيز، جميل مخيمر وآخرون: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2000.
117. عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
118. عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، بيروت ،2006.

119. عبد الكريم بن أعراب: **تسيير المنشأة**، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
120. عبد الله عبد الرحمان: **علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، دار المعرفة الجامعية، ط 02، مصر، 2004.
121. عبد الهادي الجوهري: **علم الاجتماع الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
122. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: **علم إدارة الأفراد**، الرياض، 1973.
123. عبد الوهاب سويس: **المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)**، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
124. عبوي زيد منير: **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، دار أسامة ، دار المشرق الثقافي، 2006.
125. العبيدي قيس محمد: **التنظيم، المفهوم والنظريات**، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر، 1997.
126. العتيبي صبحي جبر: **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد، ط 01، الأردن، 2005.
127. العجمي، محمد حسنين : **الإدارة والتخطيط التربوي**، دار المسيرة، عمان، 2010.
128. العديلي، ناصر محمد: **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
129. العزاوي نجم، عباس جواد، **الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية** ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
130. عساف عبد المعطي محمد: **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، عمان، المؤسسة الصحفية الأردنية، 1993.
131. عشوي مصطفى: **أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
132. عشوي مصطفى، **علم النفس المعاصر**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
133. العطية ماجدة : **سلوك المنظمة**، دار الشروق، عمان، 2003.
134. العطية ماجدة: **سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة** -، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
135. علي الحوات: **علم اجتماع التنظيم - دراسات أساسية -**، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 1985.
136. علي ، محمد السيد: **موسوعة المصطلحات التربوية**، دار المسيرة، عمان، 2011.
137. علي الحوات: **النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية**، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997.
138. علي السلمي: **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
139. علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
140. علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

141. علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 02، القاهرة، 2002.
142. علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004.
143. علي عبد الرازق جليبي وآخرون: **دراسات في علم الاجتماع الطبي**، ط 04، دار المسيرة، عمان، 2015.
144. علي محمد عبد الوهاب: **إدارة الأفراد - منهج تحليلي -**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
145. علي محمد عبد الوهاب: **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
146. علي معمر عبد المؤمن: **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، ط 1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008.
147. عمار الطيب كشروود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ونماذج ونظريات**، المجلد الثاني، ط 1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
148. عمرو وصفي عقيلي: **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
149. عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة : التخطيط - التنظيم - الرقابة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
150. العميان، محمود بن سليمان : **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، ط 03، دار وائل، عمان، 2005.
151. العميان، محمود سليمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 04، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
152. العميان، محمود سليمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط 05، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
153. عواملة نائل: **مبادئ في الإدارة العامة**، ط 02، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن، 1996.
154. عويد سلطان المشعان: **علم النفس الصناعي**، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
155. غريب سيد أحمد، آخرون: **المدخل إلى علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
156. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
157. فاروق مداس: **مصطلحات علم الاجتماع**، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
158. فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة: **اسس و مبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002.
159. الفريجات، خضير، اللوزي، موسى والشهابي إنعام : **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
160. فلاح حسن عداي الحسيني: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.

161. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 03، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
162. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في التنظيمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1994.
163. القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
164. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، ط 3، دار الشروق، عمان، 2003.
165. القريوتي، محمد قاسم: مبادي الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الأردن، عمان، 2006.
166. القطب محمد القطب طباية: نظام الإدارة في الإسلام -دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
167. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 01، بيروت، 1996.
168. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
169. كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 01، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017.
170. كيت ديفز : السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي - ترجمة سيد عبد الحميد، محمد إسماعيل، دار النهضة، القاهرة، 1974.
171. لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، ط 01، منشورات مابعد الحداثة، فاس، المغرب، 2009.
172. لطيفة إبراهيم خضر ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب ، 2000.
173. اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
174. اللوزي، موسى سلامة: التنظيم وإجراءات العمل، ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
175. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
176. ليلي الطويل: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بتر للنشر والتوزيع، سوريا، 2004.
177. مالك بن نبي: مجالس دمشق، دار الفكر، ط1، سوريا ، 2005.
178. مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994.
179. محمد أديوان : المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، إفريقيا الشرق، المغرب ، 2001.
180. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004.
181. محمد الدراجي: الولاء في القرآن الكريم، ط1، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.

182. محمد بومخلوف: **التنظيم الصناعي والبيئة**، ط 01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
183. محمد حافظ حجازي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
184. محمد حسن البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984.
185. محمد سعيد سلطان: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
186. محمد عبد الغني: **مهارات إدارة الاجتماعات "أهمية الاجتماعات في إدارة منظمات الأعمال"**، ط 01، مج 01، مركز تطوير الأداء والتنمية السلسلة: مهارات تطوير الأداء، مصر، 2006.
187. محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم**، ط 01، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972.
188. محمد علي محمد : **علم اجتماع التنظيم**، دار المعارف الجامعية، مصر، 1986.
189. محمد ماهر عlish: **مبادئ إدارة الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
190. محمود العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 02، دار وائل للطباعة، عمان، 2004.
191. محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، 2005.
192. المدهون محمد : **إدارة الموارد البشرية**، ط 01، إبداع للطباعة والنشر ، فلسطين، 2005.
193. المدهون، موسي توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي: **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
194. مراد زعيمي وآخرون: **دراسات في تسيير الموارد البشرية**، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
195. مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
196. مصطفى محمود أبو بكر: **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
197. مصطفى محمود أبوبكر: **إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
198. مصطفى محمود، أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، ط 01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
199. مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية المشتركة**، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
200. المعاني أيمن عودة، **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان، مركز أحمد ياسين، 1996.
201. معن خليل عمر: **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق، الأردن، 1997.
202. المغربي، كامل محمد: **السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**

- ط04، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
203. منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
204. مهدي حسن زوليف: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط01، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
205. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، (ب ت).
206. ناجي ليتيم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، إشراف إبراهيم توهامي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2012.
207. ناصر دادي، عدون: اقتصاد المؤسسة، ط01، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
208. ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
209. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
210. ناهد حمدي أحمد: مناهج البحث في علوم المكتبات، دار المريخ، السعودية، 1979.
211. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980.
212. نيقولا ثيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون الطبعة السابعة، دار المعارف، 1982.
213. هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
214. الهيتي، خالد عبدالرحيم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
215. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان - الأردن، 2006.
216. وليام ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة (نظرية Z)، ترجمة حسن محمد ياسين، مراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
217. ياس خضر البياني: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط02، طرابلس، 2017.
218. ياغي، محمد عبدالفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط03، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2019.
219. يوسف محمد قبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، ط02، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1992.

الرسائل والأطروحات الأكاديمية:

220. أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسكندرية،2009.
221. إبراهيم محمد: تقييم مقياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد على ديوان عام وأحياء محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1997.
222. أحمد سويسبي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الأغواط - ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة زيان عاشور الجلفة،2018.
223. أحواس مفتاح أحمد مفتاح: الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك،الأردن،2013.
224. بشير نوار أحمد الدليمي: " العلاقات العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية"، أطروحة دكتوراه، إشراف حسن رضا حمود النجار ، جامعة بغداد،2008. من الموقع الإلكتروني: تاريخ الزيارة 19-02-2019، التوقيت: 15:35 <https://studies.aljazeera.net/ar/issues/>.
225. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة PIPE GAZ غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004-2005، غير منشورة.
226. بوعشة نور الدين: الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي دراسة ميدانية ب مؤسسة البناء المعدني بالبليدة و المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله،2017.
227. تواتي طارق: الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية - مقربة تحليلية لثقافة المؤسسة، ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي الأغواط،2012،
228. الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2002.

229. الجريسي بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
230. الجمار، عبد العزيز عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.
231. حمد بن فرحان السلوى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
232. الدوسري سعد: ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
233. راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
234. الردايدة صالح حسن، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، 1988.
235. رضا حاتم: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
236. سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
237. شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل-بسكرة، دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
238. الشوابكة عساف: مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.
239. عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.
240. عبد الله مهدي العمري: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة،

241. عتيقة حرايرية : إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق - المؤسسة العمومية الجزائرية للتلفزيون نموذجاً -، دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012.
242. عز الدين بوكربوط : المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة مرآب السيارات الصناعية بالروبية ، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
243. علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
244. فاطمة ديريدي : أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - ، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2019.
245. الفايد سالم بن بركة : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بالرياض ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
246. الفضيل رتيمي: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية)، أطروحة دكتوراه، رسالة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر، 2005.
247. القرشي سوزان، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدين جدة - بعض المحددات والآثار-، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
248. كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة، دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2008.
249. ليندة العابد: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة، دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2011.
250. محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، بجامعة سانت كليمانتس العالمية - البريطانية، دمشق، 2009.
251. محمد صانع القحطاني، أثر بيئة العمل الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.

252. مراد نعومي، علاقة القيم واتساقها بالولاء التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.
253. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، غير منشورة، 2013.
254. ملحم أحمد : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2003.
255. مليكة حنيش: دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان -البلدية)، رسالة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2015.
256. نجوى فلكاوي: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علم الاجتماع تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة سطيف 02، 2015-2016.
- الدوريات والمقالات:**
257. أبو الفل فلعل إبراهيم: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
258. الأحمد طلال، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، العدد الأول، 2004.
259. الأحمد، طلال بن عايد: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004.
260. إلياس خليل، مفهوم العصبية عند ابن خلدون في ضوء نقد آدم سميث لنظرية العقد الاجتماعي، محاضرة، سيمانار المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 16 أكتوبر 2019.
261. حجازي، جمال طاهر: أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 02، القاهرة، 2001.
262. خالد الزعبي، حسين العزب: قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 02، 2007.
263. الخشالي شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 01، 2003.
264. رشيد مازن، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، 2004.
265. الزهرة قريشي، عبد الباسط هويدي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين

- بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي العدد28، ديسمبر 2018.
266. سالم رشاد عزيمة و آخرون، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد31، 2007.
267. السواط ، طلق عوض الله ، العتيبي ، سعود محمد : البعد الوظيفي الثقافي التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، المجلد 12، العدد 01، 1998.
268. الطجم عبد الله ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، 1996.
269. الطيب داودي: تقسيم العمل، اليد الخفية و الحافز الاقتصادي بين ابن خلدون و ادم سميث، مجلة العلوم الإنسانية - العدد 08، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2005.
270. عبد الحميد المغربي: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.2003.
271. العتيبي، آدم غازي: علاقة بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، المجلد 03 العدد 76، 2005.
272. عتيقة حرايرية: ظاهرة تقسيم العمل وأبعادها الاجتماعية في الفكر الدوركايمي - بين عوامل الشكل و عيون منتقديه -، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 14، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2020.
273. العربي عطية: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية بجامعة ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد 10، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012. عسكر علي، عباس عبدالله : مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 4، العدد 16، 2005.
274. العضاييلة علي محمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، المجلد (10)، العدد (2)، 1995.
275. علي عليوة: محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم "كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد13، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2019.
276. كامل مصطفى وسونيا البكري: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 01، 1990.

277. لطفي راشد محمد: التغير التنظيمي منهج متطور وزيادة الكفاءة الإنتاجية، مجلة إدارة الأعمال العربية، مصر، د.ع، 1978.
278. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008.
279. محمد العتيبي، عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 07، مسقط، 1997.
280. محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، عدد 03، 2004.
281. المخلافي أشواق سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، 2001.
282. المعشر زياد، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات علوم إدارية، مجلد 30، ع 1، 2003.
283. النمر سعود، الإبداع الإداري - دراسة سلوكية -، مجلة المدير العربي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1992.
284. الهويشل، عبد الله محمد، الأبعاد والتحديات التي تواجه التدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 13، الرياض، 2000.
285. الهيجان عبد الرحمن: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 39، الجزء 1، 2000.
286. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

287. Afolabi R.K & oher. **Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen.**
288. Ahmed, Adnan, et al. "Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organisational performance." *International Journal of Business and Management* 5.10 (2010): 62.
289. Amdam, Rolv Petter, et al : "**Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization**", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, 2007, pp : 196 - 212.
290. Anthony, William P., B. J. Hodge, and L. Gales. "**Organization theory: A strategic approach.**" (1990).p15.

291. Armstrong .M : "**Handbook of Human Resource Management Practice**", New York, Houghton Mifflin Company, 2001,p 468.
292. Ashkanasy, Neal M., L. E. Broadfoot, and Sarah Falkus. "**Questionnaire measures or organizational culture.**" 2000,pp 131-145.
293. Awal, Deepa, et al. "**Issues in Organizational Culture Change: A Case Study1.**" Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict 10.1 (2006),pp 79-97.
294. Beaud (M) : **L'Art de la thèse** , Edition Casbah ,Alger, 1999,p 27.
295. Benoit Thery, **manager dans la diversité culturelle**, édition d'organisation, Paris, 2004, P165.
296. Brodbeck, F. C., **Communication and performance in software development projects**, European Journal of work and organizational psychology, Vol.10, No. 1, 2001,pp.73- 94.
297. Brooks, Monica Garcia.: "**Organizational leadership in academic libraries: Identifying culture types and leadership roles** ,Doctoral dissertation, Marshall University,2007,p 30.
298. Cameron, K.S. and Quinn, R.E (.1). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison-Wesley, New York, NY.2011, pp 37- 45.
299. Campbell, John P., Michael Blake Gasser, and Frederick L. Oswald. "**The substantive nature of job performance variability.**" *Individual differences and behavior in organizations* 258 (1996): 299.
300. Charlene Marmer Solomon, **The loyalty factor**, Personnel Journal, (1992, Sept.), pp. 52-62.
301. Choi, Y., & Martin, J. J. & Park, M.: **Relationship between organizational culture and job satisfaction in professional baseball organizations.** International Journal of Applied Sports Sciences, 20(2),2008,p 59-77.
302. Current Research Journal of Social Sciences, Vol 2 (3),(2010),147-154.
definition." Journal of Applied psychology 79 (3),1994 ,pp 370-380.
303. Denision, D.R., & Spreitzer, G. M : **Organizational Culture and Organizayional Development.** Reaearch in Organizational Change and Development, 5,1991, pp 10-22.
304. Denision, D.R., & Spreitzer, G.M. : **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?**, Organization Science. Vol. 1, No. 1, Nov,2003, pp 709-989.
305. Dessler, Gary. **Organization theory: Integrating structure and behavior.** Prentice hall, 1999,p53.
306. Dolan, Véra., "**The isolation of online adjunct faculty and its impact on their performance.**" International Review of Research in Open and Distributed Learning 12.2 (2011): 62-77.
307. Druker, P. : **creating climate**, London Sydney UNWIN Paperbacks,2006,p 178.
308. DUBAR .C : **La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles**, éditions Armand, Paris, 1990, p110.

309. Dunham, Randall B., Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda :
"Organizational commitment : The utility of an integrative
310. Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U. **"Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan"**,
Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol. 2,
No.9,(2011), pp. 286-299.
311. Eide .S. **Exploring Organizational Culture**. Journal of Psychology, vol 15,
No 1, 2002, p 09.
312. Ferris, G. R.,Witt, and Hochwarter, W. A., **Interaction of social skill and general mental ability on jib performance and salary**. Journal of applied psychology, Vol. 86,No.6,2001, pp. 1075- 1082.
313. French, Wendell L., Cecil Bell, and Robert A. Zawacki, eds. **Organization development and transformation: Managing effective change**.
Macmillan/McGraw-Hill School, 2005.p39.
314. Gagliardi, Pasquale, et al. **"Exploring the aesthetic side of organizational life."** **Studying organization: Theory & method** ,1999, pp 169-184.
315. Ghebreorgis, F. & Karsten, L. **"Human resource management and performance in a developing country "** ,International Journal of Human Resource Management, 18(2), (2007), pp. 321 -332.
316. Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris98. p 513.
317. Glasgow, Bonnie Jean. : **Job Satisfaction among Academic** ,G. Braians. Ph.D. Dissertation, North Texas State University,1982, p37.
318. Goldman, Alan, et al. **Dysfunctional culture, dysfunctional organization** Journal of Managerial psychology , Vol 21, No 8,2006, pp 709 - 732.
319. Grawitz Madeline:**Méthodes des sciences**, Dalloz,11eme édition, paris,2001,p 351.
320. Guinan, P. J., Coopriider, J. G., and et at, **Enabling software development team performance during requirement definition: A behavioral versus technical approach**. Information Systems Research, Vol. 9, No. 2, 1998, pp. 101- 125.
321. Haimes, Gervase A. **Organizational culture and identity: A case study from the Australian Football League**. Diss. Victoria University, 2006,p47.
322. Hofstede, Geert, et al. **"Measuring organizational cultures: Aqualitative and quantitative study across twenty cases."** Administrative science quarterly ,1990, p 286-316.
323. Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov: **Cultures and organizations: Software of the mind**. Vol. 2. New York: Mcgraw-hill, 2005.p 36.
324. Iris Wong and Goh Phek Suan,: **Nuturing a Developmental Culture**,Civil Service College,2015,pp13-15.
www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Documents/Website
325. J.F.Soutenain et P. Farcet, : **Organisation et gestion de l'entreprise**, Berti, Alger, 2007, pp35-36.
326. Janet Lenaghan, **Job Satisfaction and Employee Loyalty in a Global**

- Corporation:** People Strategy at PricewaterhouseCoopers, REGIONAL LABOR REVIEW, Fall 2007, p.1.
327. Jean Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**. (5ed) paris: librairie vuibert, (2008), p189.
328. Kalbers, Lawrence P. & Cenker, William J. "Organizational commitment and auditors in public accounting", Managerial Auditing Journal, Vol. 22, 2007, pp : 354 – 375.
329. Karrasch, Angela I : "**Antecedents and consequences of organizational ommitment.**" Military psychology 15 (3),2003, pp 225-236.
330. Kinicki, Angelo, and Robert Kreitner. **Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006.p34.
331. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo .**Organizational Behavior**, (7th edition),Labatmediene, Lina, Endriulaitiene, Aukse & Gustainiene, Loreta
332. Langevin, Pascal, and Carla Mendoza. "**L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif: Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue.**" Comptabilité-Contrôle-Audit 20.1 (2014): 13-42.
333. Liou.Kuo-Tsai , Ronald Nyhan : **Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment**, Public Administration Quarterly,1994, vol 18, Issue 1,p99.
334. Luchak, A. & Gellatly, I. (2007), Acomparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes, Journal of Applied Psychology, 92 (3), pp. 786-793.
335. Marc Penouil et Gabriel Poulalion, **Sociologie pour les sciences sociales**, L'Harmattan, Paris, 2008,p302.
336. March, R., & Mannari, H , **Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study**. Administrative Science Quarterly. 22(1),1977.pp.57-75
337. Mary Jo Hatch ,**Théorie des organisations**, De Boek Université, Paris, 2000, p22.
338. Mathis L, Robert & Jackson H Jone . "**Human Resource Management**",(2008): th12, p 281.
339. Metzler, Vicki L, **Organizational culture: Finding the right fit**. Temple University, 2005.p02.
340. Miller SC, Miller EA, Jung HY, Sterns S, Clark M, Mor V, **Nursing home culture change: The Culture Change; movement as viewed by long-term care specialists**. Medical Care Research and Review,67(4),2010,p p 65–81.
341. Mobley, William H., Lena Wang, and Kate Fang.:**Organizational culture: Measuring and developing it in your organization** , Harvard Business Review China 3 ,2005,pp 128-139.
342. Nuiga Med: **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003. p53.
343. P. Tripathi, N. Reddy: **Principles of Management**,Tata McGraw Hill Education Private Limited, E5, New Delhi 2012,p23.
344. Parker, Martin. **Organizational culture and identity: Unity and division at**

- work. Sage, 2000.pp 17-22.
345. Pascal laurant & Français Bouard , **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, editions d'organisations. Paris ,1991, p 247.
346. Paul S. Adler, **Work Organization: From Taylorism to Teamwork**. Draft for IRRA's 50th,Anniversary Magazine, Version: Jan 21, 1997.
347. Paul, Alan K., and Rahul N. Anantharaman. "**Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model.**" *The International Journal of Human Resource Management* 14.7 (2003): 1246-1266.
348. Quinn. C , **Diagnosing and changing Organization Culture**, Pearson Eolution, inck Saddle River, New Jersey.2000,p439.
349. Rafaeli, Anat, and Monica Worline. "**Symbols in organizational culture.**" *Handbook of organizational culture and climate* 2000,pp 71-84.
350. Raymond Ouivery, Luk Van campen Houdt : **manuel de recherché en sciences sociales**, Duniud, paris, 1991, p200.
351. Raymonnd NOE, R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright : **Human Resource Management : Gaining Acompetitive Advantage** 10e , McGraw-Hill Education,2017,p329.
352. Reade, Carol "Going the extra mile: Local managers and global effort", Reade, Carol. "**Going the extra mile: Local managers and global effort.**" *Journal of Managerial Psychology* ,2003, Vol 18, pp 208-228.
353. Richard W. Scholl : **Human Resource Strategies ,commitment and control approaches to work farce Management**, University of Rhode Island, April, 2003,p 64.
354. S. Anne-Laure, M. Ebrahimi, W. D. Holford et M. G. Bédard :**Le management réhumanisé -Le travail de manager à l'épreuve du réel-**,chenelière éducation,Canada,2017,p21.
355. Schein, E, H. **Organizational culture and leadership** 4th. San Francisco: Jossey Bass.2004.
356. Shafaritz, J. & Otte, J. **classic of organization theory**, und Edition The Dorsey Press, Chicago Illinois.1991.p42.
357. Sharma, R.A. "**Organizational Theory and Behavior**", New Delhi: Tata McGraw- Hill Publishing Company Limited,2002,p 187.
358. Shields, John. **Managing Employee Performance and reward**. Cambridge University Press.2007, p 41.
359. Shikdar, A. A., and Sawaqed, N. M., **Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries**, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 45,No.4,2003, pp. 563- 572.
340. Sowa, Jessica E., and Sally Coleman Selden. "**Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy.**" *Public Administration Review* 63.6 (2003): 700-710.

341. Stewart Jim and Goldarick ,M.: **Human Resource Development, Perspectives ,strategies and practice**, London, Pitman Publishing,1996,p 20.
342. **The Loyalty Research Center**: 317-465-1990, www.loyaltyresearch.com, pp 1-5.
343. Theron, Anthonie Van Straaten, and Nicole Marguerite Dodd. "**Organisational commitment in a post-merger situation.**" *South African Journal of Economic and Management Sciences* 14.3 (2011): 333-345.
344. THEVENET M.: **Audit de la culture d'entreprise**,Les Editions d'organisation, Paris, France, 1986, p 33.
345. Viswesvaran, Chockalingam, and Deniz S. Ones. "**Perspectives on models of job performance.**" *International Journal of Selection and Assessment* 8.4 (2000): 216-226.
346. Voon, D., and Miller, P. W., **Undereducation and overeducation in the Australian labour market**, *Economic Record*, Vol. 81, No. 255, 2005, pp. 22-33.
347. Walter van Gerven :**The European Union: A Polity of States and Peoples**, Stanford University Press Stanford,2005,California,p215.
348. Wheelen, Thomas L., et al. **Strategic management and business policy**. Boston, MA: pearson, 2017.p18.
349. Whetten, David A. "**Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity.**" *Journal of management inquiry* 15.3 (2006): 219-234.
350. Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Zivnuska, S., **Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance**, *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 23, 2002 pp.911-926.
351. Wright, S. **Anthropology of Organizations**. New York : Taylor and Francis Group,2005, p 64.
353. Zwick, T. " **The impact of training intensity on establishments productivity**". *Labor Economics*, Vol. 11, (2006), pp. 715-740.

المواقع الإلكترونية:

354. الموقع الالكتروني : التوقيت 21:55 بتاريخ : 2018/03/17.
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/MkanaIgtem/sec01.do_cvt.htm
355. عبد الرحيم تمحري: الهوية المهنية للمدرس - الأزمة و ضرورة البحث-، الموقع الالكتروني :
تم الاطلاع التوقيت 21:55 بتاريخ : 2018/03/17.
https://www.fikrwanakd.aljabriabed.net/n12_09timahri.htm
356. خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج

- القيادية ، بحث مقدم ، ص10، ص11.
<http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf>
357. تعريف ومعنى الأداء: معجم المعاني الجامع، عربي - عربي: أطلع عليه بتاريخ 2020/03/20
التوقيت 19:38. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
358. كريم محمد: كارل ماركس ونظرية قيمة العمل، أطلع يوم 11-08-2020، التوقيت 21:37
<https://www.aljazeera.net/blogs/2020/7/29/>
359. Encyclopedia Britannica, **The Definition of Loyalty**, 1998, available at:
<http://www.web2010.com.marceric/archive/arc3.htm>.

الملاحق

الملحق رقم : 01

جامعة الجزائر - 2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

الرقم:

الاستمارة

أرجوا التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة التي بين أيديكم، من أجل استعمالها في إطار البحث العلمي والتي هي تحت عنوان:

الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور- الجلفة-

وذلك بوضع علامة ✕ وتتعهد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب :

- عزالدين بوكربوط

• دودو نوري نورالدين

المحور الأول: البيانات الشخصية

01 الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02 العمر :

03 المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

04 الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

05 طبيعة الوظيفة: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

06 الأقدمية:

07 الأجر الشهري: دج

المحور الثاني: كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر

الأداء الوظيفي للموظفين داخل الجامعة إيجابا.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
08	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة					
09	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل					
10	في الواقع يهمني جدا سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية					
11	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الجامعة التي أعمل فيها					
12	يشعر الموظفون في الجامعة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم					
13	تهتم الجامعة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين					
14	الأفراد الذين تتم ترقيةهم بالجامعة عادة ما يستحقون تلك الترقية					
15	أنا وزملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة ولدينا تقريبا نفس العادات والتقاليد					
16	قيمي ومبادئنا تنسجم مع معظم قيم زملائي					
17	يشجعنا المسؤول على التعاون والعمل الجماعي					
18	أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيته عليها في منظمتي دون خوف أو حرج.					

المحور الثالث: كلما كان مستوى الأمن الوظيفي مرتفعاً ومنسجماً مع القيم الاجتماعية المكتسبة لدى الموظفين كلما زاد وتحسن أداءهم داخل الجامعة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
19	أنا مرسوم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك					
20	أشعر بالإستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الإستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد					
21	لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجرا طوال خدمتي بها و أجرا بعد التقاعد ما دمت حيا.					
22	بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون و مستقر.					
23	يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها.					
24	رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي.					
25	عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي.					
26	يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل.					
27	لا أجد صعوبة بالتكيف والتأقلم مع نظام الجامعة في ما يتعلق بالأمور التي تهتم موظفيها.					
28	يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة					
29	أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي.					

المحور الرابع: يتأثر الأداء الوظيفي سلباً بمواقف الموظفين الذين ينتمون ويتعصبون لجماعتهم في العمل من خلال الصراع القائم بين الإدارة وجماعتهم للعمل.

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
30	أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل.					
31	يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل ببناء على الإلتزام العشائري.					
32	يدفعك التعاون والتضامن بحكم عدم الخروج عن الجماعة.					
33	زملاءك في العمل هم أصدقاؤك خارج أوقات العمل والجامعة.					
34	عدم عدالة إدارة الجامعة في توزيع المناصب الإدارية					
35	تميز ومحابة في تطبيق القوانين والتعليمات على الموظفين في الجامعة					
36	عدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة والموظفين تخلق النزاع.					
37	تتبع الجامعة أسلوب تدخل الوسطاء وبعض الجهات في إدارة الصراع.					
38	تتبع الجامعة أسلوب القمع في إدارة الصراع.					
39	تتبع الجامعة أسلوب التجاهل وتجنب المواجهة في إدارة الصراع.					
40	تتخذ الجامعة إجراءات طارئة لحل الصراعات.					

المحور الخامس: لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال
رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة والتي من خلالها تكسبهم المكانة التنظيمية أمام مشرفيهم.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
41	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب لمؤهلي و خبرتي					
42	أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي المهنية.					
43	أشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.					
44	أشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل.					
45	أشعر بأنني أصبح أحسن أداء حين أحصل على الترقيات.					
46	تحصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.					
47	إننا وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.					
48	أشعر بأن ما أقوم به من أعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي					
49	راضي عن المكانة التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب					
50	يمتلك المشرفين المباشرين في هذه الجامعة مهارة الاستماع الجيد إلى اهتمامات ومشاعر الموظفين الخاصة.					
51	أشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الجامعة					

المحور السادس: الخاص بالثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
52	يبدى الموظفون في الجامعة تأثيرا كبيرا بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم.					
53	أحاول أن أجعل دوري مكمل لأدوار أعضاء فريقى الآخرين لاعتقادي أن ذلك يساعد في زيادة فعالية الفريق.					
54	التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق ساعدهم في التركيز علي حل مشكلاتهم قبل ظهورها أو استفحالها.					
55	أشعر بوجود فرصة حقيقية للنمو لشخصي والتطور في العمل					
56	أمتلك قدرا كبيرا من الحرية في تأدية وظيفتي					
57	تتيح لي وظيفتي وباستمرار اتخاذ العديد من القرارات بمفردي.					
58	تشرك الجامعة المروؤسين في عملية اتخاذ القرارات.					
59	توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الموظفين في بيئة العمل.					
60	أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف الآخرين وغاياتهم.					
61	أستخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في الجامعة الذي أعمل به.					
62	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الجميع أثناء حل النزاعات.					
63	أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات والخلافات بيني وبين الأطراف الأخرى المتنازعة.					
64	للموظف فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل					
65	كل موظف في جماعة العمل يعرف حدود تعامله مع الأعضاء الآخرين					
66	يتم إشراك الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ومهام الموظفين بدقة بالمشاركة مع المديرين.					

المحور السابع: الخاص بالأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
67	لدي كامل الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.					
68	ثناء رئيسي المباشر على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.					
69	حرص رئيسي المباشر على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين أسهم في رفع مستوى أدائي الوظيفي					
70	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.					
71	يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي.					
72	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.					
73	يتدخل رئيسي المباشر في حل المشاكل الفنية في العمل.					
74	ضعف التفويض في السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي للموظفين					
75	توزيع العمل يتم على أساس العدالة بين الزملاء.					
76	أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام.					
77	أتبع إجراءات وتعليمات الجامعة في كل أمور الوظيفة.					

شكرا لك على تعاونك معنا في هذا البحث

ملخص الأطروحة:

تهدف هذه الأطروحة لمعرفة علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية، ومحاولة فهم أليات الهيمنة العصبية التي تخلق بنية من الممارسات اليومية خاضعة للبناء الاجتماعي والثقافي تعمل كإطار مرجعي لهذا الفعل الاجتماعي، وتمت هذه الدراسة عن طريق إجراء إستبيان على عينة من 220 موظف بجامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث تم اختيارها عبر معاينة احتمالية منتظمة، واعتمد الباحث على المنهجين الكمي والكمي لتقديم دلالات سوسيولوجية للمعطيات الميدانية، توصل الباحث إلى تأكيد الفرضيات حيث يشكل كلما تعزز الانتماء التنظيمي إيجابا في بيئة العمل كلما انعكس وتأثر الأداء الوظيفي للموظفين إيجابا، كما أن المواقف تتأثر سلبا بالموظفين الذين يتعصبون لجماعتهم في العمل، لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي يعزز الموظفين هويتهم التنظيمية بأفعال رشيدة تتوافق مع ثقافة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، المكانة التنظيمية، الانتماء التنظيمي.

Thesis Summary:

This thesis aims to learn about the relationship of organizational loyalty to job performance of employees under organizational culture, and to try to understand the mechanisms of neuro-dominance that create a structure of day practices subject to social and cultural construction that acts as a reference framework for this social act, and this study was conducted with the intention of conducting a questionnaire on behalf of 220 employees at Zian Achour University in Djelfa, which was selected through regular screening. The researcher relied on quantitative and quantum approaches to research, The researcher finds that the assumptions are confirmed in a form where organizational affiliation is positively enhanced in the work environment.

Keywords: organizational loyalty, functionality, organizational culture, organizational status, organizational affiliation.