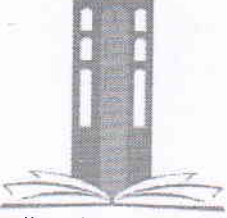


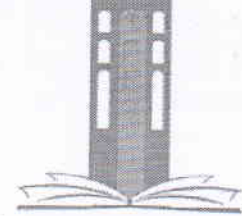
1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية لرئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف :

أ.د / السعيد بن يمينة

إعداد الطالب :

بحاش عبد المالك

السنة الجامعية

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه
و سلم و على آله و صحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز و إتمام هذا العمل،
و أخص بالذكر كل الأساتذة الكرام في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
عامه الذين قدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لنفع الأمة من
جديد، و الأستاذ المشرف : أ.د/ بن يمينة السعيد خاصة ، الذي لم يبخل علي بأي معلومة
تنفعني في هذا العمل و إرشاداته و نصائحه القيمة

فلهم مني كل الشكر و العرفان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع و الذي أتمنى أن يستفيد منه كل من يطلع عليه و يجد ضالته فيه.

أهدي ثمرة هذا العمل لأغلى ما في الوجود، إلى من سهرت الليالي و تعبت من أجلي، إلى الوالدة الكريمة حفظها الله و رعاها.

إلى الوالد الكريم الذي ضحى بكل ما يملك من أجل توفير كل سبل النجاح و السهر على خدمتي ماديا و معنويا.

إلى من تقاسمني أفراح و هموم الحياة ، إلى زوجتي حفظها الله.

إلى عصفورتا قلبي و قرتا عيني ابنتي: ملاك و بسمة.

إلى أخواتي مصدر البهجة و السرور : زينب ، سناء ، مريم ، حفيظة

إلى البراعم: كوثر ، محمد ، يوسف ، ياسين حفظهم الله.

إلى زملائي و زميلاتي في العمل بناية مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه خصوصا صديقي العزيز: أحمد بن الصديق .

كما أتقدم بجزيل الشكر و أسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذ: رحموني زين العابدين، و الذي قدم لي يد العون طيلة المشوار الدراسي إضافة إلى تشجيعه و دعمه المعنوي الكبير.

الطاب: بحاش عبدالمالك

-الفهرس-

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول : التمهيدي

الإشكالية :02

1. الفرضيات02

2. أسباب اختيار الموضوع03

3. أهداف الدراسة03

4. أهمية الدراسة03

5. المدخل المنهجي.....04

6. تحديد المفاهيم08

7. الدراسات السابقة13

8. توظيف الدراسات السابقة18

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد.....20

I. ماهية الثقافة التنظيمية21

II. المداخل النظرية للثقافة التنظيمية22

III. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية24

IV. مكونات الثقافة التنظيمية25

V. محددات الثقافة التنظيمية26

| | | |
|---------|-------|--|
| 26..... | .VI | خصائص الثقافة التنظيمية |
| 27..... | .VII | وظائف الثقافة التنظيمية |
| 28..... | .VIII | أنواع الثقافة التنظيمية |
| 31..... | .IX | مستويات الثقافة التنظيمية |
| 32..... | .X | آلية تشكيل الثقافة التنظيمية |
| 33..... | .XI | أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية |
| 34..... | .XII | إمكانية تغيير ثقافة المنظمة |
| 35..... | .XIII | تأثير الثقافة على المنظمة |
| 37..... | .XIV | العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية |
| 39..... | | خلاصة الفصل |
| | | الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي |
| 40..... | | تمهيد |
| 41..... | | 1-مداخل دراسة الالتزام الوظيفي |
| 42..... | | 2- أشكال الالتزام الوظيفي |
| 44..... | | 3- أهمية الالتزام الوظيفي |
| 44..... | | 4- العوامل المساعدة على تكوين خصائص الالتزام الوظيفي |
| 47..... | | 5-مراحل الالتزام الوظيفي و تطوره |
| 48..... | | 6- خصائص الالتزام الوظيفي |
| 48..... | | 7- مخرجات و تأثير الالتزام الوظيفي على المنظمة |
| 45..... | | 8-العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي |

54..... خلاصة الفصل

الفصل الرابع : سوسيولوجيا (مؤشرات) الثقافة التنظيمية

55..... تمهيد

56..... ا. قيم العمل

61..... ب. الحوافز

75..... ج. الترقية

88..... خلاصة الفصل

الفصل الخامس : الميداني

89..... تمهيد

90..... 1. المنهج المستخدم في الدراسة

91..... 2. تقنيات و أدوات الدراسة

92..... 3. مجتمع الدراسة و العينة

93..... 4. مجالات الدراسة

95..... خلاصة

الفصل السادس : عرض النتائج و تفسيرها

96..... تمهيد

114..... 1-تفسير و مناقشة الفرضيات

116..... 2-تفسير الفرضية العامة

117..... 3-النتائج المتوصل إليها

118..... الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

- فهرس الجداول -

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | يمثل توزيع العينة حسب الجنس | 96 |
| 02 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن | 96 |
| 03 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 97 |
| 04 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 98 |
| 05 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة | 98 |
| 06 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 99 |
| 07 | يمثل معنى إتقان العمل بالنسبة للعينة | 100 |
| 08 | يمثل مدى تحمل المسؤولية من قبل عينة البحث في حالة وقوع خطأ مهني | 100 |
| 09 | يمثل الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له | 101 |
| 10 | يمثل استعداد البقاء بالمؤسسة لإكمال العمل حتى و لو تأخر الوقت | 101 |
| 11 | يمثل الترقية تتم على أساس الكفاءة ، الأقدمية ، معا | 102 |
| 12 | يوضح إمكانية تضاييق الموظفين في احترام المواعيد و الانضباط في العمل | 103 |
| 13 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما الحفاظ على الممتلكات الخاصة | 104 |
| 14 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الرضا عن نظام الترقية | 105 |
| 15 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و إنجاز العمل في الوقت المحدد له | 106 |
| 16 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الرضا عن الأجر مقارنة مع الجهد المبذول في المؤسسة | 107 |
| 17 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و تضاييقهم في احترام المواعيد و الانضباط في العمل | 108 |
| 18 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية و ترك المؤسسة في حالة عرض منصب في مؤسسة أخرى بأجر عالي | 109 |
| 19 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و البقاء في المؤسسة لإكمال العمل حتى لو تأخر الوقت | 111 |
| 20 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة و الترقية | 112 |

- فهرس الأشكال -

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 37 | يوضح العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية | 01 |
| 71 | أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات | 02 |

مقدمة :

تعد الثقافة المنظمة من الموضوعات التي لقيت اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها و مصادر تكوينها و كيفية تشكيلها و نقلها و تعليمها و أسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة و النافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة و ضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

و تؤكد الحالات و المواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم و المبادئ و المعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية و في علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم و المبادئ و المعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة.

و لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

و لا شك في أن الثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية و الخدمية تحوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل : القيم، و النماذج الاجتماعية، و الأخلاقية، و النواحي المادية، و التقنيات و من الضروري أن تتسم هذه الخصائص بالاستمرارية النسبية كي تؤثر في سلوك و أداء الأفراد الذين يعملون بها.

و الثقافة بصورة عامة لها دور مهم في التأثير على حياة الأفراد و تحتوي على أنماط مختلفة من السلوك و التفكير و المعاملات، لذا فهي مفاهيم و قيم و سلوكيات يأخذها الفرد من مجتمعه بعدة طرق و أساليب بما في ذلك المهارات الفنية المختلفة و النظم الاجتماعية و المعتقدات و أنماط السلوك.

و الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة و تتمثل في طريقة التفكير و أسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء و ضمان البقاء في المنظمة.

و تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية، و هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي.

و تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات.

و يعد الالتزام الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي.

و يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجها و قدرتها على تحقيق أهدافها و هذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها و كفاءتهم و قوة أدائهم، و كلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عالي من الالتزام بعملهم كلما استطاعت المنظمة القيام بدورها و تحقيق أهدافها. فالالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله و القيام بها على أكمل وجه مع رغبته بالاستمرار في الأداء على مستوى عالي من الجودة إن أمكن. و هذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام الوظيفي ينبع من إرادة الفرد و اختياره و لا يفرض عن طريق قوى خارجية.

و للثقافة التنظيمية دور كبير و فاعل في السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات، و أن التعرف على الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي يوضح لنا إلى أي درجة تؤثر على دافعية العاملين و من ثم الأداء في المنظمة و من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

و قد تم تقسيم دراستنا هذه إلى إطارين: إطار نظري و إطار ميداني، و احتوى الإطار النظري على أربع فصول هي :

الفصل الأول : يتعلق بالجانب التمهيدي و الذي يحتوي على الإشكالية و الفرضيات إضافة إلى تحديد المفاهيم و كذا الدراسات السابقة و أهمية و أهداف و أسباب الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتمحور حول الثقافة التنظيمية و مداخلها النظرية و أهميتها و محدداتها و أنواعها، ثم وظائفها و مستوياتها وصولاً إلى أساليب المحافظة عليها و تأثيرها على المنظمة.

أما الفصل الثالث فيتعلق بالالتزام الوظيفي ، مداخل دراسته ، أشكاله و أهميته و خصائصه ، وصولاً إلى مخرجاته و تأثيره على المنظمة.

أما الفصل الرابع فقد تناول مؤشرات الثقافة التنظيمية من قيم عمالية و الحوافز إضافة إلى الترقية.

أما الإطار الميداني فيحتوي على محورين :

المحور الأول و يتعلق بوصف مجتمع الدراسة ، أما المحور الثاني فيحتوي على تحليل و تفسير النتائج.

الفصل الأول

التمهيد

الإشكالية

1. الفرضيات
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. المنخل المنهجي
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. توظيف الدراسات السابقة

الإشكالية :

الثقافة التنظيمية لها دور بارز في تكوين شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد. فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، و حتى المنظمات العاملة في نفس المجال و في نفس البلد، تتميز ثقافة كل منها و تختلف عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم و عادات و اعتقادات و افتراضات و مدركات و رموز و لغة و غيرها.

و إدراكا لأهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من مكونات المنظمة فإنه من الأهمية بحث هذا التأثير كأحد المتغيرات الهامة لعنصر المورد البشري المكون الرئيس و العنصر المهم للمنظمات.

و يعتبر الالتزام الوظيفي من المتغيرات الهامة المؤثرة في أداء و دافعية العاملين للعمل و من ثم أداء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها و التي أولها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، و من هنا تأتي أهمية دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى الموظفين برئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

و يمكن تحديد مشكلة الدراسة بصورة أدق في ضوء طرح السؤال الرئيسي التالي :

هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

و يشتق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهي القيم العمالية التي لها دور في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.
- 2- هل تساهم الحوافز في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.
- 3- هل للترقية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

1. الفرضيات :

الفرضية العامة :

للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

الفرضيات الفرعية :

- للقيم العمالية دور في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.
- تساهم الحوافز في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.
- تلعب الترقية دورا هاما في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

2. أسباب اختيار الموضوع :

- أهمية الموضوع و حدائته من حيث دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العمال.
- الرغبة في الوصول إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي.
- الرغبة في معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية.
- أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين.

3. أهداف الدراسة :

لكل دراسة أهداف و غايات يرسمها الباحث بغية الوصول إليها، و تهدف هذه الدراسة إلى الأهداف التالية :

- الكشف عن الأسس النظرية للثقافة التنظيمية.
- الكشف عن المعوقات الثقافية التي تحد من خلق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.
- الكشف عن الدور الذي تلعبه الترقية للعامل في خلق الالتزام الوظيفي للمؤسسة التي ينتمي إليها.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها و مكوناتها في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- معرفة واقع الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4. أهمية الدراسة :

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية السائدة على سلوك الموظفين و المديرين و على مستويات التزامهم الوظيفي و كفاءة أدائهم و نشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم.

أما الأهمية التطبيقية فهي تفيد المسؤولين برئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و ذلك من خلال النتائج التي ستصل إليها الدراسة في فهم الثقافة التنظيمية السائدة و مكوناتها و تأثيراتها في بيئة العمل و الالتزام الوظيفي للعاملين و من ثم إمكانية اتخاذ القرارات الملائمة للتطوير و التغيير و فعالية الأداء بالمؤسسة الجامعية.

5. المدخل المنهجي :

إن هذه الدراسة هي دراسة إمبريقية و التي أساسها الواقع المعاش و الملموس، و الذي كنا قد حددنا إطاره النظري سابقا، حيث اعتمدنا في ذلك على عمليات عقلية قائمة على أسس منهجية تقوم بتحليل الواقع التنظيمي كما و كيفا، عن طريق استنتاج عقول الموظفين بالمؤسسة، بغية التوصل إلى آليات ترسخ الالتزام الوظيفي، حيث يحدد العلاقة التي تربط بين العناصر التي تنتهجها الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي، و التي تسمح لنا مستقبلا بالتنبؤ بأوضاع المؤسسة. و عليه و من هذا المنطلق كان المنهج الوصفي هو الطريقة المنظمة التي انتهجت للوصول إلى العثور على إجابات محددة للتساؤلات المطروحة و التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا بالاعتماد على ما تم استخراجها من المعطيات التي قدمتها أسئلة الاستمارة بعد تحليلها و التقصي الدقيق عنها بهدف معرفة العوامل التي تقف وراء تشكيل تلك الآراء و الاتجاهات المحددة لدى المبحوثين، مما يساعد على فهم و إدراك أفضل لموضوع الدراسة¹.

إن الغرض من الاعتماد على المدخل المنهجي أنه يعتبر حلقة الوصل و الربط بين الإطار المرجعي النظري و المنهجية المتبعة، فهو على المستوى التصوري يساعد على تحقيق التناسق المنطقي، و على تبصر جوانب الظاهرة المدروسة، و تبين أبعادها المختلفة .

و بما أن دراستنا هذه تهتم بمتغيرين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي، و كون الهدف الأساسي منها هو الوقوف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحقيق الالتزام الوظيفي، فقد تم توظيف المدخل البنائي الوظيفي كونه يهتم بتحليل الظواهر الاجتماعية و الثقافية استنادا إلى الوظائف التي تؤديها في نسق اجتماعي ثقافي محدد، فهو يهتم بالخصائص الكلية للبناء الاجتماعي و الطبيعة العامة للمؤسسات الاجتماعية و بالعلاقة المتداخلة بين أجزاء النسق الاجتماعي و التي تتحدد في الأدوار البنائية الفاعلة. و على اعتبار المدخل البنائي الوظيفي واسع الرؤى و متشعب الأفكار فإنه سيؤخذ منه ما يهم الدراسة الحالية، أي استخدام المدخل في جزئه المفسر للنسق الاجتماعي باعتباره يعنى بالنسق الثقافي و الجوانب الثقافية في الحياة الاجتماعية، و بنظرية الفعل الاجتماعي المفسرة للسلوك الإنساني على اعتبار أن الالتزام الوظيفي يعبر في فحواه على مجموعة من السلوكيات التنظيمية الهادفة و الواعية.

الثقافة التنظيمية في التحليل البنائي الوظيفي (نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز):

إن النسق الاجتماعي يشير إلى مجموعة من الفاعلين في عملية تفاعل ضمن موقف يشمل على الأقل وجهها فيزيقيا بينيا و فاعلين لديهم حوافز لتعظيم المنفعة و الرضا، و حيثما تتحدد علاقاتهم بالموقف تتحدد أيضا بالبيئة، و كذلك تتحدد بالنسق الثقافي للجماعة و ما يتضمنه من رموز مشتركة، كما يمكن أن يحدد النسق الاجتماعي في مجال فردين أو أكثر يشتركون في تفاعل مستمر بمحيط محدد².

¹ انتوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة : فايز الصياغ، ط4، مؤسسة ترجمان، الأردن، 2005، ص53.

² معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، الأردن، 2006، ص386.

حيث يرى بارسونز بأن الحياة الاجتماعية تتشكل من خلال أفكار البشر، أي بواسطة معاييرهم أو ما هو مقبول اجتماعيا من قواعد تقرر أفعالهم، و أيضا قيمهم أو تصوراتهم على ما يجب أن تكون عليه حيثهم هذه من جهة ، ومن جهة أخرى فهو قد اهتم أيضا بانتظام أفعال الأفراد وفقا لأنساق من الأفعال¹. و حسب هذا الرأي فإن تلك الأنساق لا يمكن فهمها إلا بالاستناد إلى خاصية التكامل القيمي المشترك².

لقد أفرد بارسونز للثقافة و للقيم مركزا خاصا في تحليلاته حول النسق الاجتماعي، فهو يرى أن الثقافة و نسق القيم و المعايير ماهي إلا انعكاس للمجتمع، فالأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق بينها لأن الفاعلين الاجتماعيين يتصرفون من خلال معايير و قيم المجتمع³.

فالثقافة هي المشكلة للوعي الاجتماعي، و المحددة للإيديولوجيا الاجتماعية المعززة لعمليات التماسك و التضامن الاجتماعي، و مكونات النسق الاجتماعي حول الأهداف التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها. فوجود الاتفاق حول القيم و المعتقدات العامة بين أعضاء النسق الاجتماعي مصدره وجود مجموعة من القيم⁴، و المعايير و القواعد التي اكتسبت أهمية في حل مشكلة النظام، فأفعال الأفراد ليست عشوائية أو محكومة بالعواطف، بل هي تكشف عن قدر من النظام بحيث لا تتأثر بالأوضاع الراهنة كما لا تختلف اختلافا كبيرا لحد عدم القدرة على التنبؤ بها، فهي تضيء قدرا من النظام و المعنى على السلوك الإنساني⁵.

و حسب بارسونز و لكي يكون المجتمع مستقرا في الوجود يجب أن يستجيب لأربع وظائف أو أنماط من القيم، اختصرها في الشعار (A.G.I.L) A daptation.Goal.Integration.Latternpattern و تتمثل في⁶:

- النسق الفرعي الاقتصادي يتوافق مع قيم التكيف.
- النسق الفرعي السياسي يتوافق مع قيم تحديد الأهداف.
- النسق الفرع الثقافي يتوافق مع قيم الحفاظ على النمط و المعايير.
- النسق الفرعي الاجتماعي يتوافق مع قيم التكامل الاجتماعي.

إذن النسق الثقافي عند بارسونز واضح، فهو يرى أن الثقافة هي نتاج أو ثمرة من ناحية و من ناحية أخرى فهي تحدد أنساق التفاعل الاجتماعي الإنساني، و يتكون هذا النسق من ثلاثة أنساق فرعية هي : الأفكار، الرموز، و الموجهات القيمي⁷.

¹ إيان كريب : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1999، ص67.

² محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع، مجدلاوي، الأردن، 2007، ص113.

³ عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، الدار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص13.

⁴ عبدالله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع- النظرية السوسولوجية المعاصرة-، ج 2 ، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص24.

⁵ عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص92.

⁶ عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص93.

⁷ محمد عبد المعبود مرسي: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي-دراسة تحليلية نقدية-، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001، ص8.

من هذا تظهر جوانب ارتباط دراستنا بهذه النظرية، فكون الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من النسق الثقافي و الثقافة ككل فلها نفس الأهمية و الدور في نظرية بارسونز حول النسق الاجتماعي فهي تمثل جزءاً من أجزاء النسق (التنظيم) و معياراً لاختيار بديل من البدائل و أحد العناصر الموجهة لسلوك الفاعلين (الموظفين)، فهي التزام من طرف الأفراد (الموظفين) لتأييد بعض الاتجاهات و أنماط الفعل من أجل جماعة النسق (جماعة العمل) و من ثم تكتسب دورها في الوسط الذي هو جزء من أجزائه (المنظمة)، و تعمل على تكامل و تسيّد أجزائه و تكيفه مع الواقع و المحيط الذي يحيط به مما يسمح باستقراره و المحافظة على استمراره.

الالتزام الوظيفي في التحليل البنائي الوظيفي (نظرية الفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز):

عرف بارسونز الفعل الاجتماعي على أنه عبارة عن سلوك إنساني استهدافي يتميز بالتقييم و الاختيار بين بدائل عدة. و الفعل يتألف من عناصر أطلق عليها بارسونز إسماً جديداً هو وحدة الفعل و حدد عناصرها كما يلي¹:

- 1- وجود فاعل.
- 2- وجود هدف أي أو مستقبلي لدى الفاعل يهدف لتحقيقه.
- 3- حدوث الفعل في موقف ما.
- 4- المعايير و القيم التي ترشد الفاعل إلى تحديد و اختيار الوسائل التي يحقق بها الهدف.
- 5- التعرض للعقاب في حالة انحراف الفاعل عن المعايير المرسومة لكل عنصر من العناصر السالفة الذكر.

و بتحليله الفعل وجد أنه يشمل أولاً الحوافز و تتضمن المستوى الإدراكي و يعني معرفة الفاعل بغايته و البدائل الممكنة لتحقيقها، و المستوى الوجداني و هو مؤشر حماسته و اهتمامه، أما الجانب القيم فيعبر عن القيمة و الوزن المرتبط بالفعل، و نتائجه هذه الحوافز الثلاثة تحرك ذهن الفاعل فيقدم على الفعل فتؤثر عليه وجهات مفيدة و هي الجزء الثاني من تحليل الفعل إضافة للحوافز، فالفاعل ليس مطلق بل عليه قيود، أهمها الموقف الاجتماعي و هذا الموقف يتأتى من مكونين أحدهما : الظروف الموضوعية (ما يحيط بالفاعل من مؤثرات بيئية اجتماعية) و المكون الثاني هو ظرف الجانب الذاتي للفاعل، هذين المكونين يتحدان و يكونان الموقف الاجتماعي، و عندما يتفاعل الموقف الاجتماعي مع المعايير و القيم الثقافية يتوجه الفعل بشكل صحيح و يحقق الغاية².

¹ محمود محمد جاد: النظرية الاجتماعية-الاتجاهات و التيارات الكلاسيكية، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2012، ص ص 226-227.

² معن خليل العمر : مرجع سابق ، ص 386.

أما عن دوافع الفعل أو كما عبر عنها بارسونز توجيهات الأفعال فتنحصر في نمطين هما¹ :

- التوجيهات الدافعية : التوجيه الذي يقوم على الدافع و هو يوفر الطاقة التي تصرف في الفعل و هي ثلاثة شعب:

- إدراكية: متصلة بما يدركه الفاعل في الموقف و استعداداته و حاجاته.

- إرضائية ، إنفعالية : تتضمن عملية من خلالها يعلق الفاعل على موضوع معين بأهية عاطفية أو انفعالية.

- تقويمية : و التي بواسطتها يوزع الفاعل طاقته على اهتمامات مختلفة عليه أن يختار بينهما.

- التوجيهات القيمية: التي تقوم على القيمة، و هي معايير تناقض الحاجات التي هي أساس توجيه الدافع و له أيضا ثلاثة شعب:

- الإدراكية.

- الخلقية .

- الاستحسانية.

و من خلال هذا الطرح البسيط لنظرية الفعل الاجتماعي لبارسونز يتضح جليا ارتباط دراسة متغير الالتزام الوظيفي وفقا لها، حيث أن الالتزام الوظيفي يعبر عن سلوك إنساني استهدافي يتميز بالاختيار بين بدائل عدة، تتمثل أساسا في البقاء من عدمه عضوا بالتنظيم، و باعتباره فعل اجتماعي فهو يحتوي على عناصره الأساسية المتمثلة في الفاعل (الموظف)، وجود هدف حالي أو مستقبلي و هو إشباع الحاجات الشخصية و التنظيمية و الاستمرار في المنظمة مع بذل الجهد الأكبر لإنجاز المهام المنوطة بالفاعل، الموقف و هو إنجاز المهام من أجل الحصول على الحوافز و الامتيازات...إلخ

أما عن المعايير و القيم التي تحكم و ترشد الفاعل فتتمثل في اللوائح و القوانين التنظيمية التي ينص عليها القانون الداخلي للمنظمة و كذا قانون العمل، إضافة إلى معايير و قيم الفاعل التي نشأ وفقا لها.

¹ محمد عاطف غيث : تاريخ النظرية في علم الاجتماع و اتجاهاتها المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1984، ص85.

6. تحديد المفاهيم :

الثقافة التنظيمية :

1-الثقافة :

المفهوم اللغوي : ترجع كلمة ثقافة culture إلى كلمة culture اللاتينية وهي مأخوذة من الأصل الألماني kulture و تعني فلاحه الأرض و إخصابها.

و في العربية كما جاء في معجم لسان العرب : تقف الرجل ثقافة أي صار حاذقا خفيفا، و رجل تقف، أي حاذق الفهم ، و المهارة و ذو فطنة و ذكاء و المراد أنه ثابت المعرفة لما يحتاج إليه¹.

المفهوم الاصطلاحي : الثقافة تشمل الحياة الكلية لمجموعات متميزة من الناس و علاقاتهم الشخصية و مواقفهم و أيضا قيمهم و معتقداتهم و معاييرهم و أساليب معرفتهم².

*عرفها تايلور : هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع³.

*عرفها شاس مونتاجو montagu : بأنها استجابة الإنسان لإشباع حاجاته ، فهي الوسائل التي يلجأ إليها الإنسان لإشباع تلك الحاجات و هته الوسائل يستطيع الإنسان بعقله و قدرته على التعلم أن ينشئها و يغير فيها و يتعلمها من جيل سابق و ينقلها إلى الجيل القادم⁴.

*عرفها فرانز بواس : بأنها تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي و استجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها و منتجات النشاط الإنساني.

أما التعريفات التاريخية فهي تنتقي جانبا معينا من الثقافة مثل التراث الاجتماعي⁵.

و منه فالثقافة في جوهرها عبارة عن محصلة أو نتاج للسلوك الإنساني، فهي جملة من الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة: دراسة علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص5.

² بريجيت بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 1995، ص16.

³ بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، الكويت، 1999، ص12.

⁴ إبراهيم مذكور: نخبة من الأساتذة المصريين و العرب المتخصصين ، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر ، 1975، ص201.

⁵ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص97.

2 - الثقافة التنظيمية :

ظهرت تعاريف عديدة للثقافة التنظيمية ، و اهتم بها العلماء و الباحثين خاصة في السنوات الأخيرة لما لها من تأثير كبير على المنظمة.

تعرف على أنها مجموعة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة¹.

كما تعرف بأنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيم عن غيره².

يعرفها محمد قاسم القريوتي : بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث يخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول الخصائص و السلوك المتوقع من الأعضاء منه³.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة المبادئ و القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة و تساعد في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة و جهة واحدة مشتركة لدى الجميع⁴.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة المبادئ و المعتقدات و طرق التفكير و الممارسات المشتركة بين أعضاء التنظيم التي من خلالها يتميز التنظيم عن غيره، و ذلك بتبني العمال قيم تضبط سلوكياتهم داخل التنظيم بالإضافة إلى مستوى ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها من أجل المساهمة الإيجابية لتحقيق أهدافها و التزام العامل داخل المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (محل تحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، مصر، 2006، ص76.

² محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص256.

³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار النشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص373.

⁴ محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) دار وفاء للطباعة و النشر، ط1، 2007، ص147.

الالتزام الوظيفي :

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، و كذلك لازم المفهوم بعض التعديلات نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل و تضمينه مجالات عدة مثل : الالتزام نحو العمل، و الالتزام نحو الواجبات و المهام الداخلية للعمل، و الالتزام نحو المنظمة و الالتزام نحو المهنة و الالتزام نحو جماعة العمل و غيرها، و التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.

الالتزام لغة : العهد، و يلزم الشيء لا يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه.¹

و يعني كذلك في اللغة :العهد، و القرب،و النصر، و المحبة، و هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة و تربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة على التعاون و الشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية. و يرون أن الالتزام الوظيفي يعد جزءا من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد و منظمات و ما يسود فيه من أفكار و مبادئ و قيم، و العمل على نشر و تمكين قيم ذلك المجتمع و مبادئه و أفكاره.

الالتزام اصطلاحا :

عرف أورلي الالتزام الوظيفي بأنه : الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة.

و عرفه حريم بأنه استعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة، و بعبارة أخرى، (إنه اتجاه حول ولاء و انتماء الموظف لمؤسسته) و هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المؤسسة و استمرار نجاحها و بقائها.

و عرفه الرواشدة بأنه (السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم في المدرسة و تدل على التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله و كذلك على الراحة النفسية و الرضا عن شغله لوظيفته و الاعتزاز بها و تفضيلها على غيرها من الوظائف)².

و عرفه الكايد بأنه (استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة و قبول أهدافها و قيمها)¹.

¹ ابن منظور :لسان العرب، دار المعارف ،ج(1،4،،5،15)، القاهرة، 1956، باب الميم، فصل اللام.

² حلف سليمان العبد الله: أثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردن، 1995، ص13.

و يشير هانت و مرجان إلى الالتزام الوظيفي على أنه الارتباط بقيم المؤسسة و أهدافها و التوحد بها و الانتماء في أعمالها، و التضحية الشخصية لصالحها، و الإنجاز فوق المتوقع لمهامها، و الإسهام بجد لصالح المؤسسة و الرغبة في البقاء فيها و الاستمرار في خدمتها.

و أشار البليسي كما ورد في الأسمرى 1432 هـ إلى أن الالتزام الوظيفي يتضمن ارتباط الفرد التكنولوجي مع منظمته و ولائه و إيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله، و يترسخ ذلك لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته².

و يتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف و التباين في تحديد و بلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام الوظيفي على انه عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم و هذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام الوظيفي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد و باختياره و ليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

كما أن الدراسات الحديثة أكدت فيما توصلت إليه من نتائج أن المستوى الالتزام تأثيراته على متغيرات العمل و مخرجاته. إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام العاملين و غيابهم و تحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه و حسن الأداء و الدافعية الذاتية. و قد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاما و أبعد من ذلك فإن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشرا مفيدا في التحقيق من فعالية التنظيم.

و يعتبر وضوح أهداف المؤسسة، و تحديد أدوار العاملين فيها، و الرضا عن العمل، و الرغبة المسبقة لدى الفرد، و أسلوب القيادة غير التسلطي، و المناخ الوظيفي المشجع، و وجود نظام حوافز جيد، و فرص الترقية المتاحة، تعد جميعا أسباب مكونة للالتزام الوظيفي القوي لدى العاملين.

و أوضح ردايدة أن مدخلات الالتزام الوظيفي تتكون من ثلاث فئات هي:

- 1- فئة الخصائص الشخصية: و هي المتغيرات التي تعرف الفرد مثل : العمر، الجنس، المؤهل العلمي، فرص الإنجاز، اهتمامات الحياة الرئيسية.
- 2- فئة خصائص العمل: و هي المتغيرات التي تعرف العمل مثل : تحدي العمل، تحديد المهمة، التفاعل الاجتماعي، التغذية الراجعة للموظف و التي يزودها العمل.
- 3- فئة خبرات العمل: و هي المتغيرات التي تتعلق بطبيعة و نوعية خبرات الموظف أثناء أدائه لعمله و هي : اتجاهات المجموعة نحو المنظمة، التبعية للمنظمة، الأهمية الشخصية و حقيقة توقعات الفرد.

¹ جعفر أحمد محمد: الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، 1999، ص 15.

² مسعدة محمد الأسمرى: المناخ التنظيمي السائد في قسم الثقافة و التعليم بجدة و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى منسوبيه و منسوياته، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011، ص 30-31.

و يرى علام أن الالتزام الوظيفي يتأثر بأربعة عوامل هي :

أولاً: الخصائص الشخصية: و تشمل العمر و المؤهل العلمي و مدة الخدمة و الحالة الاجتماعية.

ثانياً: الخصائص التنظيمية: و تشمل نمط القيادة و الأجور و طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بزملاء العمل و المشاركة في صنع القرار.

ثالثاً: خصائص العمل: و تشمل متطلبات العمل من مهارات و قدرات و أساليب و إجراءات و درجة استقلالية مناسبة و تغذية عكسية.

رابعاً: خصائص البيئة الخارجية: و تشمل مجموعة عوامل اقتصادية و اجتماعية و سياسية. و يظهر فيها قوة العامل الاقتصادي بتوافر الفرص البديلة للفرد و التي يكون لها تأثيراً في التزامه الوظيفي.

و يقسم (جاسون و ليبين و ويسون) الموظفين إلى ثلاث فئات :

- **الملتزمون:** هم الموظفون الذين يتمتعون بالحماس تجاه عملهم إلى جانب تمتعهم بالولاء و الالتزام و الإنتاجية.
- **غير الملتزمين:** هم الموظفون المنفصلون انفصالا تاما عن الشركة أو المؤسسة التي يعملون بها. يعمل هؤلاء الموظفين بجد و يساهمون بالشركة لكن حجم الدافع لديهم للنجاح يعد أقل من الذي يتوافر عند نظرائهم الملتزمين. كذلك هم لديهم القابلية للتغيب عن الشركة أو تركها.
- **غير الملتزمين بفاعلية:** هم الموظفون الذين يفتقرون لأي صلة عاطفية تربطهم بعملهم و هم غير مباليين بمستقبل الشركة و لو كانوا حاضرين فيها. يتمتع هؤلاء الموظفين بدرجة كبيرة من عدم الرضا عن وضعهم و ما تتميز به سلبيتهم كونها وبائية يسهل التقاطها من قبل الموظفين العاملين في الشركة¹.

التعريف الإجرائي للالتزام الوظيفي :

هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

¹المرجع السابق، ص32-33.

7. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث لاستطلاع الأبحاث السابقة التي تتعلق بموضوع بحثه للاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية في المجال النظري حيث تساعده على طرح مشكلة بحثه بدقة فهي تلعب دور إنارة طريق الباحث ، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا و سنعرض منها ما يلي:

1- دراسة إلياس سالم بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية :

قامت على أساس : "دراسة حالة"

المجال الجغرافي : الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة سنة 2006 "

وقد وجدنا فيها الإشكالية التالية :

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

و طرحت الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام و العمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث العمل و احترام الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات؟

و تمت صياغة الفرضيات كالتالي :

الفرضية العامة : تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .

الفرضيات الفرعية :

- تؤثر الثقافة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين.

منهج الدراسة :

استخدم و اتبع المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين مستخدماً أدوات جمع البيانات الميدانية : الملاحظة و المقابلة و الاستمارة .

و قد تكون مجتمع البحث من 276 عاملاً ، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية، و تم تحديد حجم العينة الكلي بطريقة إحصائية و بلغ عدد أفرادها 92 عاملاً.

و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر جماعة العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة .
- توفر فرق العمل في المؤسسة جواً من الانتماء و النشاط و الرضا و يقل فيه الشعور بالاعتراب و الإحباط.
- البحث عن التميز في الأداء مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه.
- تشجيع سياسة الابتكار و الإبداع في المؤسسة من خلال الاهتمام بأفراد متميزين و متفوقين و تشجيع الإبداع و روح المبادرة و المسؤولية.

2- دراسة حمد بن فرحان الشلوي بعنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي سنة 2005-

:2006

هذه الدراسة قامت على أساس " دراسة منسوبي كلية الملك خالد العسكرية".

وقد طرحت إشكالية البحث حول :

دور ثقافة المنظمة و أهميتها في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات و انتمائهم التنظيمي.

لذا سعى الباحث و بحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية و من خلال هذه الدراسة تم التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية ، و كذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها و تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

المجال الجغرافي : فقد اختار كلية الملك خالد بالسعودية.

المجال البشري : فقد كانت عملية عينة بحثه تقدر بـ 115 فرداً.

و قد اتبع إستراتيجية منهجية متعددة الجوانب ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

أما الفرضيات : فقد قام بتحديد و صياغة الفرضيات التالية :

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكري.
- مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكري.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكري.

نتائج هذه الدراسة :

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين.

3- دراسة زيد صالح حسن سميع . بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي :

دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية سنة 2010.

و قد وجدنا فيها الإشكالية التالية :

ما تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى القطاع المصرفي اليمني؟

تتفرع منها الأسئلة التالية :

- 1- ما مدى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة ؟
- 2- ما مدى إدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعده الاتساق ؟
- 3- ما مدى إدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعده الاحتواء ؟
- 4- ما مدى إدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعده الدعم الإنساني ؟
- 5- ما مدى إدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية المتعلقة ببعده المناخ التنظيمي ؟
- 6- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ؟

* و طرحت الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي .

* و قد تم تقسيم هذه الفرضية الأساسية إلى 6 فرضيات :

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد الاتساق على الأداء الوظيفي . تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين لاختبارها :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد الاتساق على أداء المهمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد الاتساق على السلوك المصاحب للأداء.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد الاحتواء على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد الدعم الإنساني على الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين لبعد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الفرضية الخامسة: يتوقف إدراك العاملين للثقافة التنظيمية و مستوى أدائهم الوظيفي على خصائصهم الديمقراطية.

الفرضية السادسة: يتوقف إدراك العاملين للثقافة التنظيمية و مستوى أدائهم الوظيفي على نمط ملكية البنك.

*منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الاستنباطي الذي يقوم على التوجه من العام إلى الخاص و ذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة و إخضاعها للتطبيق على مجالات تطبيقية محددة، و أيضا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة و الذي تم تصميمه في ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور الدراسة و في ضوء إطارها الفكري و بما يتناسب مع بيئة الأعمال اليمنية.

- و قد شمل الاستبيان مقياسا للثقافة التنظيمية يحوي 4 أبعاد و هي الاتساق و الدعم الإنساني و الاحتواء و المناخ التنظيمي و يحوي كل بعد عددا من العناصر التي تعبر عنه ، كما شمل الاستبيان مقياسا للأداء الوظيفي يحوي بعدين هما أداء المهمة و السلوك المصاحب.

و قد تم تطبيق الاستبيان على عينة حجمها 630 من العاملين في عدد من البنوك و التي تمثل القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية.

*نتائج الدراسة :

تشير نتائج تحليل مدركات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي و الوزن النسبي للأبعاد مجتمعة (2.46) (49.3%) على التوالي ، مما يدل على أن مدركات العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت سلبية، و قد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك العاملين لها كما يلي :

الاتساق و التجانس في المرتبة الأولى ، و المناخ التنظيمي في المرتبة الثانية ، و الدعم الإنساني في المرتبة الثالثة و الاحتواء في المرتبة الرابعة .

خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي و إلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة ، كما خلصت الدراسة إلى أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفته (الرغبة في الأداء ، الرغبة في البقاء في الوظيفة) .

و بشكل عام كشفت اختبارات الفرضيات و تشير نتائجها إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على عناصر الأداء المرتبطة بنمط السلوك المصاحب للأداء أكثر معنوية من تأثيرها على عناصر الأداء المرتبطة بنمط أداء المهمة (الجودة، الكفاءة ، الفعالية ، الإلمام الوظيفي ، الإبداع و الابتكار) .

4- دراسة السبيعي (2010) بعنوان : الالتزام الوظيفي و علاقته بظغوط العمل لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى كل من الالتزام الوظيفي و ضغوط العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بالرياض، و الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى المعلمات، و كذلك الكشف عن مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية على كل من الالتزام الوظيفي و ضغوط العمل. و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح آراء عينة البحث المكونة من 347 معلمة، و استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض يعد التزاما مرتفعا بصورة عامة، و كذلك مستوى ضغوط العمل لدى المعلمات يعد مستوى متوسط بصورة عامة، و بينت النتائج أن هناك علاقة سالبة بين الالتزام الوظيفي و ضغوط العمل لدى المعلمات، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، العمر)، و أن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة و الراتب).

5- دراسة العوفي (2005) بعنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض.

هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية و التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي و الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة المكونة من (167) موظفاً ، و من ثم تحليل النتائج و تحليل الظاهرة و تفسيرها للوصول لاستنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض متوسط و أن جميع قيم الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق تسود بصورة متوسطة، كما تميل العينة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي، و تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية و القيم المكونة لها و بين الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية أو حتى القيم المكونة للثقافة التنظيمية و أيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الالتزام الوظيفي، و أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، و الكفاءة، و فرق العمل).

8. توظيف الدراسات السابقة :

لقد أفادتنا الدراسات السابقة في موضوع بحثنا فمن خلالها تم التمكن من الإحاطة بموضوعنا أكثر فأكثر و ساعدتنا في الجانب النظري، كما توجهنا من خلالها إلى بعض المراجع الملمة له.

و بما أن موضوع دراستنا اشتمل على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية و التي تؤثر بدورها في خلق الالتزام الوظيفي لها، و لمعالجة هذا الموضوع بصورة بحثية و راهنة اعتمدنا على دراسات تتعلق بالمتغير الأول ألا وهو الثقافة التنظيمية حيث أفادتنا بجانب من جوانب دراستنا و بما أن الدراسة الأولى ركزت على الجانب السلوكي أي النفسي باعتبارها تركز على دراسة مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال الاهتمام بأفراد متميزين و متفوقين مما أدى إلى وجود شعور ثقة للعامل في نفسه. أما الدراسة الثانية التي حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، هذا ساعدنا على معرفة أبعاد جديدة لدراستنا لم نتطرق لها. أما الدراسة الثالثة التي ركزت على تطوير الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة و هذا من أجل تحقيق أهدافها و رفع مستوى الأداء الوظيفي لأفرادها ، و درست أيضاً الجانب أو الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي و إلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة ، هذا أفادنا بأن من الصعوبة فصل سلوك الفرد عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة و يمكن التأثير المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند قيامه بسلوك معين داخل المنظمة.

و ما لم يتم التطرق له في هذه الدراسات تطرقنا له نحن ، كما ساعدتنا في بناء إشكالية الدراسة التي نقوم بها.

أما الدراسات التي وظفت على المتغير الثاني أي الالتزام الوظيفي ساعدتنا على إثراء الجانب النظري و منا بعناوين المراجع اللازمة من أجل جمع المعلومات النظرية المساعدة لبحثنا بالإضافة إلى ضبط أسئلة الاستمارة.

فالدراسة الأولى تناولت موضوع الالتزام الوظيفي و هدفت إلى تحديد مستوى الالتزام الوظيفي و علاقته بضغوط العمل، أما الدراسة الثانية فركزت على العلاقة الارتباطية الموجودة بين الثقافة التنظيمية و القيم المكونة لها و بين الالتزام التنظيمي، حيث بينت أن العدل و الكفاءة و فرق العمل هي أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد

- I. ماهية الثقافة التنظيمية
- II. المداخل النظرية للثقافة التنظيمية
- III. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
- IV. مكونات الثقافة التنظيمية
- V. محددات الثقافة التنظيمية
- VI. خصائص الثقافة التنظيمية
- VII. وظائف الثقافة التنظيمية
- VIII. أنواع الثقافة التنظيمية
- IX. مستويات الثقافة التنظيمية
- X. آلية تشكيل الثقافة التنظيمية
- XI. أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية
- XII. إمكانية تغيير ثقافة المنظمة
- XIII. تأثير الثقافة على المنظمة
- XIV. العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الرئيسي لنجاح أي منظمة على اعتبارها من المحددات الرئيسية لها ، إذ أنها من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها و مصادر تكوينها و كيفية تشكيلها من خلال تركيز المؤسسة على القيم و المفاهيم و الاتجاهات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام في العمل .

1. ماهية الثقافة التنظيمية :

يجمع العلماء و المفكرون في مختلف العلوم و خاصة في مجال علة الإنسان على أهمية الثقافة و دورها الحيوي في تكوين و تشكيل شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الزمن. وقد ازداد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة بحيث أنها تعتبر من المفاهيم الهامة، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة.

إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها أو الإحساس، و ثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد. و نلاحظ أن التعريفات المتناولة حول الثقافة التنظيمية تختلف عن بعضها البعض لكن الآراء و وجهات النظر تركز على مضمون الثقافة و هو يدور حول السلوكيات المشتركة بين الأعضاء العاملين في المنظمة و تمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل و في علاقاتهم ببعضهم البعض و بالآخرين من خارج المنظمة، و كذا تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً و خصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض و تعتمد على بعضها البعض¹.

¹حسين حريم : إدارة المنظمات «منظور كلي»، الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص257.

II. المداخل النظرية للثقافة التنظيمية :

نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وجد أن العديد من الدراسات و الأبحاث التي أجريت عن الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات التي تساعد على فهم و تحليل العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات في المنظمات و الاستفادة من تلك العلاقة، و العمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري. و من بين هذه النظريات ما يلي :

1- نظرية المؤسس أو الرمز :

و مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمها، فلسفتها، معتقداتها، و كيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي توجد نوعا من الرمزية بينه و بين الأعضاء، و يمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc.Donald.Ford) و هذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أو نوع الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة و تيسيرا للتكيف و الإبداع، و هذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي¹.

2- نظرية المستويات :

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال و المجتمعات ، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، و يتضح هذا من خلال (الدين و المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، و أنماط الحياة و غيرها). و انتقلت للمستوى الثاني و هو مستوى الجماعة، و يرتسم ذلك من خلال مشاركة الأفراد، الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة و التي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته و هذا المستوى الثالث، و تتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، و ما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة².

¹جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007 ، ص29.

²مرجع نفسه: ص30.

3- نظرية المسارات :

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة و التغيير في أهدافها و افتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا سهل عليها استمراريته و ديمومتها. و أول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، و كلما كان الشخص القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف و تبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، و يعتمد ذلك على مدى الالتزام. و مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات و التصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء و النمو، و التي توضح مدى المرونة و التكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة و هذا يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة¹.

4- نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية و خارجية تتمثل في البعد التطوري حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل في التحدي و الابتكار و الاستجابة و الاستقرار، و يكون البعد الداخلي متمثلا في اتجاهات المنظمة حول الإنجاز و الشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أو ولادة ثقافات فرعية جديدة و هذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد².

5- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات)، حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات، و بعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة³.

¹المرجع السابق:ص30.²مرجع نفسه،ص31.³مرجع نفسه:ص31.

.III. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد لجذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوتورن التي أجراها إلتون مايو سنة 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني اجتماعي إلى دراسة العمل ، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقابلة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري و الثقافي و المستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع و الأنثروبولوجيا.

فبدأ يتطور مصطلح الثقافة التنظيمية و تداول استعماله لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business weak*، و أدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture*، إلى أن جاء الباحثان *kenndery* و *deal* بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجهم و إبداعهم، و لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة و الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة، حيث ظهرت نظرية مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية، و تشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة، و بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة و هي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، و نظرية التفاعل مع الحياة التي تتمحور أفكارها على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة التي تعتمد على الخبرة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، و تؤدي الخبرة و الممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، و نتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، و تتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة عن شخصيات الأفراد.

IV. مكونات الثقافة التنظيمية :

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة، و لكل ثقافة منظمة عناصر تشمل على (الأساطير، القصص، الحكايات، البطولات، الرموز و اللغة، العادات و القيم، المراسيم و الشعائر، البيئة المادية) و التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السنوك و يتم تثبيتها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفاتهم.

أ- القيم : تعرف على أنها المبادئ و المقاييس التي تعتبرها لنا و لغيرنا و نطالب بتحقيقها و تعتبر توقعات سلوكية إيجابية و تفضيلات لها جزء كبير من المجتمع¹.

كما تعني القيم ما هو جيد أو سيئ، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ. هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة. إن العديد من هذه القيم الفردية غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة و المعتقدات و الافتراضات و أساليب التفكير و التصرف بين أفراد المنظمة و كيفية تحليل و معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة².

ب- الشعائر و الطقوس:

الشعائر : هي مجموعة فعاليات و أحداث تفصيلية حول حديث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي و تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثل طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة.

الطقوس : وهي احتمالات متكررة تتم بطريقة معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية. مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين³.

ج- الرموز : هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء و الإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد و الأعراف.

د- الأبطال : سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات، فهم يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية⁴.

هـ- القصص و الحكايات : تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت تطور و نمو هذا الجهاز أو المنظمة و كيفية تنظيميه⁵.

¹مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007، ص414.

²مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، ط1، قطر، 2005، ص236.

³حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد، الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر، الاردن، 2004، ص331-332.

⁴مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص236.

⁵عبد الوهاب علي محمد: زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيصها و تغيير ثقافة المنظمة، شركة المصادر، جدة، السعودية، 2001، ص12.

.V. محددات الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية على تفاعل عديد من العناصر و الاعتبارات مشكلة لها أهمها ما يلي :

- 1- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية و ما مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة أو أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة، و ما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة و بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي :
 - أخلاقيات و قيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة و الأصدقاء و الزملاء.
 - أخلاقيات و قيم المهنة التي تزد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - أخلاقيات و قيم المجتمع الناتج من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات و ممارسات في المجتمع¹.

.VI. خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية و التي نوردتها فيما يلي :

1. تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة : أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع التنبؤ بسلوك أفراد معتمدين على ثقافتهم².
2. الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة الآتية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع، و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة).

¹مصطفى أبو بكر : مرجع سابق، ص80،81.

²محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص31.

3. الثقافة نظام مكتسب متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي و لا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
4. الثقافة نظام متكامل : فهي يكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثمة فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
5. الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ، و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص¹.

و قد ذكر robbins بأن للثقافة التنظيمية سبعة خصائص رئيسية تمكنا من فهم جوهرها و هي :

1. التجديد و المخاطرة.
2. الاهتمام بالتفاصيل.
3. التوجه نحو النتائج.
4. الاهتمام بالموظفين.
5. التوجيه بالنسبة لفرق العمل.
6. الروح الهجومية و التنافسية.
7. الاستقرار النسبي مقابل التغير².

VII. وظائف الثقافة التنظيمية :

توفر الثقافة التنظيمية صورة متكاملة تعكس القيم و المعتقدات حول المنظمة و المنظمات ذات الثقافة القوية التي تتمكن من إرساء أسس قوية و واعية لقيم العاملين فيها، كما يمكنها أن تدعم و ترصد قواعد السلوك داخل المنظمة، و تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية في منشآت الأعمال يمكن تحديدها كالاتي :

- يؤدي وجود ثقافة تنظيمية واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية و تحديد الهوية الخاصة للعاملين.
- تلعب هذه الثقافة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و بالتالي تغليب هذا الالتزام على الالتزامات الشخصية و مصالحهم الذاتية.
- يؤدي وجود ثقافة تنظيمية في تخفيض عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل³.

¹مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص77.

²محمد الصرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص374.

³محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص374.

- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح فاعل لنشاط المنظمة، و أيضا إمكانية استخدامه كمرشد أو كدليل للسلوك الملائم¹.

و بتحقيق هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل².

VIII. أنواع الثقافة التنظيمية :

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين هما :

*ثقافة قوية / مكثفة

*ثقافة ضعيفة / ركيكة

إضافة إلى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية.

1. الثقافة القوية :

وهي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة و يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و المعايير التي تتحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة، و هذا يجعل الثقافة قوية.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص منها :

✓ العمل الجماعي أساس النجاح.

✓ سيادة روح الفريق.

✓ الثقة المتبادلة.

✓ الاستعداد لتحمل و استيعاب التجارب الفاشلة.

✓ الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة مبدعين.

✓ تعيين من لديهم القدرة على التغيير.

✓ الاعتقاد بأن الابتكار و الإبداع أساس التميز.

¹فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص95.

²حسين الحريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق ص261.

✓ حرية التعبير و احترام الرأي الآخر.

2. الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفنقّر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة البيروقراطية و نمط العائلي و السياسي، و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عدية المعنى للفرد و يشعر بالعزلة و الإحباط¹.

3. الثقافة المثالية :

يرى Waterman ووترمان ضرورة وجود منظمة مثالية و وحيدة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و يرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

4. الثقافة التكيفية :

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري Calori و Drycker مدخل موقفي للثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit way و ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية².

و هناك أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية التي تختلف من منظمة إلى أخرى منها :

أ- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة و المسؤوليات و يأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهدي في نقل المعلومات و تعتمد على التحكم و الالتزام.

¹ عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية، دار ماس للطباعة، القاهرة، 2009، ص 245، 246.

² محمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف محمود فتحي، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2005، ص 27.

ب- الثقافة الإبداعية : و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

ج- الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمل بالصدقة و مساعدة العاملين في انسجام و مؤازرة المنظمة على خلق جو من الثقافة و المساواة و الروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

د- ثقافة العمليات : يتم التركيز على إنجاز العمل و ليس النتائج التي يحققها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و نقل الرغبة في المخاطرة و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً و دقة في العمل.

هـ - ثقافة الدور : و تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية و على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد و تعطي أهمية كذلك للقواعد و الأنظمة.

و- ثقافة المهمة : و تكون موجهة نحو تحقيق الهدف و إنجاز العمل و التركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية للوصول إلى أفضل النتائج حيث تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار¹.

¹محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، مذكرة لنيل الماجستير، إشراف سلطان بن سعيد بخاري، كلية التربية قسم الإدارة التربوية و تخصص جامعة أم القرى، السعودية ، 2007، ص27.

IX. مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي : المجتمع، الصناعة أو النشاط، و المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1- ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر على إستراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2- ثقافة الصناعة/ النشاط :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نمط الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3- ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة

و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة¹.

X. آلية تشكيل الثقافة التنظيمية :

هناك خطوات محددة لتشكيل ثقافة تنظيمية ذات تكييف عالي مع البيئة و يتطلب هذا الأخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : اختيار العاملين الجدد و الاهتمام بعملية الانصهار socialization التي تحدث لهم داخل التنظيم.
- الخطوة الثانية : يجب أن يخضع العاملون الجدد لمقابلات نظامية صارمة و حازمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة.
- الخطوة الثالثة : التدريب المكثف للعاملين لتمكين المنظمة من تنمية ثقافة قوية يمكن استخدامها كسلاح إستراتيجي.
- الخطوة الرابعة : يتم استخدام نظام المكافأة و الترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم أهداف المنظمة.
- الخطوة الخامسة : تزويد العاملين بقيم تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية و بهذا تدعم الأداء التنظيمي و الفعالية التنظيمية².

و هناك من اختصر طريقة خلق و تشكيل الثقافة التنظيمية فيما يلي :

إن القيم و المثاليات و المعايير السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى المؤسسون، فهؤلاء المؤسسون بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة ما يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية تحقيق هذه الرسالة. و يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم و اعتقاداتهم، و يبذلون استعدادا لتنفيذ رسالتهم و يتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم و الاتجاهات التي تتوافق مع قيم و اعتقادات المؤسسين و المديرين، و يبدأ بناء تاريخ جديد و ثقافة جديدة³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق، ص ص 90.91.

² مصطفى أبو بكر : مرجع سابق ، ص 104.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 264.

.XI أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية :

بعدما تشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها و إدامتها، و يتم ذلك من خلال الوسائل الآتية :

- إدارة الموارد البشرية : و تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و مبركاتهم و اعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، و في نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات و ممارسات تحديد مواقع العمل و التدريب و التطوير و قياس الأداء و التقدير و الاعتراف و غيرها.
- أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي : أفعال و ممارسات الإدارة العليا و لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال و السلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم و تعزز قيم المنظمة و اعتقاداتها و يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها و توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
- التطبيع : و هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية و توصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم و اعتقادات المنظمة، و هنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز و خرق القيم و التقاليد السائدة. و لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. و تسمى عملية التكيف " التطبيع " . و تتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير و التعريف و التدريب و غيرها.
- نظم العوائد الشاملة : و نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير و القبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة. و قد أكد الكاتبان (Gross و Shichman) على الدور البارز و الحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير و تكوين ثقافة المنظمة و حدد 4 أساليب يمكن للإدارة التدخل و التأثير من خلالها في تطوير ثقافة المنظمة و إدامتها و نقلها و هذه الأسباب هي :
 - بناء إحساس بالتاريخ : من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة و حكايات الأبطال و القصص.
 - إيجاد شعور بالتوحد : من خلال القيادة و نمذجة الأدوار و إيصال القيم و المعايير.
 - تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء : من خلال نظم العوائد و التخطيط الوظيفي، و الاستقرار الوظيفي، و الاختيار و التعيين و التطبيع و التدريب و التطوير.
 - تفعيل التبادلية بين الأعضاء : عن طريق عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و التنسيق بين الجماعات.

و هناك عدة طرق أخرى لتوصيل الثقافة و منها : المراسم و الاحتفالات و المناسبات و القصص و الحكايات و الرموز و اللغة و غيرها من مكونات الثقافة التي ناقشناها سابقاً¹.

XII. إمكانية تغيير ثقافة المنظمة :

لا بد للثقافة التنظيمية من التغيير النسبي مع مرور الزمن دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب و المدروس يضيف المرونة و روح التجديد و المبادرة على الثقافة التنظيمية و يكسبها نضجاً هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء و النمو و التأثير و حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير في الثقافة التنظيمية يجب إتباع ما يلي :

- توضيح دواعي التغيير و الأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى المسؤولية لإحداث التغيير ليحدد المبررات ، و الرؤية الجديدة، و الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة التنظيم يتم من خلال دمج بعض الوحدات و إلغاء غير المناسب منها و إيجاد وحدات أخرى، إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة.
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتبع القصص و الرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

و مهما كان الأمر فإن من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد و الهياكل و التكنولوجيا، و تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى 5 سنوات².

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية و مقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود. و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير و من ثمة النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

و من بين الاقتراحات في هذا المجال لا بد من :

- 1- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية بإدراك جميع العاملين فعلياً بأن هناك أزمة حقيقية تواجه المنظمة تهدد كيانهما وجودها.
- 2- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين.

¹ حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص ص 264.265.

² محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 261.262.

3- و بإمكان الإدارة العليا تغيير و تعديل القيم و المعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة¹.

❖ مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة :

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم، و الإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة و النماذج. و الميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة و المشكلة الرئيسية في هذا المجال هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم و هذا قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة و قد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.

❖ مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم و وضعها موضع الاعتبار، و هذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق و لكنه يدوم لفترة أطول و ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

XIII. تأثير الثقافة على المنظمة :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة و في مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء و الإبداع و الالتزام و غيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية.

- ثقافة المنظمة و الفعالية : لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الموائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغييرات البيئية.

¹حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق، ص 267.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة و أن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

- ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي : تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي، و يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة و اتخاذ القرارات، الاتصالات) و أن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

و هنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السنوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة الثقافة هي رقابة على العمل و الروح و الجسد و نتيجة ذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

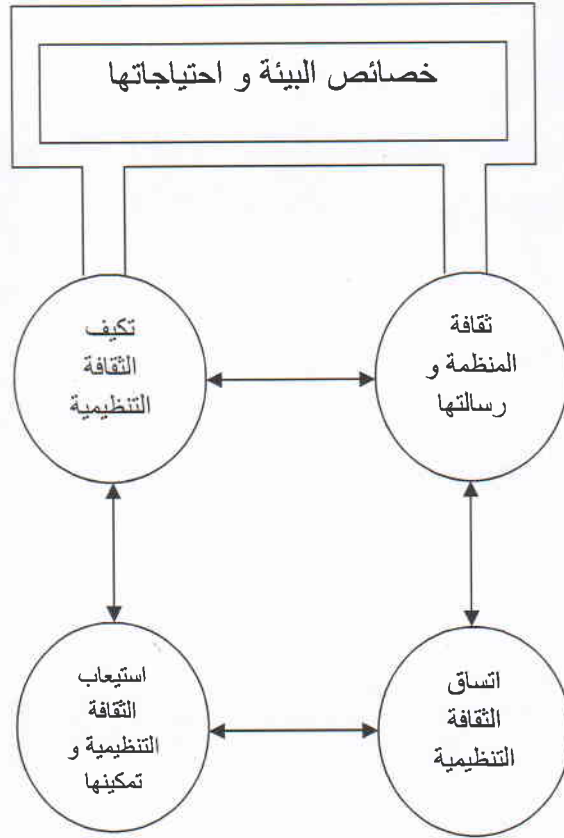
*أما الدكتور مصطفى محمود أبو بكر يضيف بأنه يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة و العاملين بها و أهمها ما يلي :

- 1- توجهات المنظمة و العاملين بها : تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) و من ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.
- 2- الانتشار : يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم. و يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس للثقافة القوية.
- 3- القوة : تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها و لكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.
- 4- المرونة : تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة.
- 5- الالتزام : تؤثر ثقافة المنظمة على درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، و يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء و إظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق أهدافها².

¹حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص ص 269.270.

²مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص ص 81.82.

XIV. العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية :



الشكل رقم 01 : يوضح العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية

أ- التكيف الثقافي :

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز على البيئة الخارجية و توفر متطلبات المرونة و القدرة على التخير لمقابلة احتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف و معتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف و تفسير اتجاهات و متطلبات البيئة و ترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة، و يحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المنظمة لتكوين مشروعات جديدة و أن يكون لديها القدرة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات و السلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو إرضاء عملائها و الأطراف الأخرى و الاستجابة لاحتياجاتهم.

ب-ثقافة المنظمة و رسالتها :

تهتم ثقافة المنظمة و رسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغير مع التغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة و ثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقر تحديد الوظائف و الأدوار و المسؤوليات، و من ثم تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة.

ج-تضمين الثقافة التنظيمية :

نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم و تمكينهم من سرعة الاستجابة و التفاعل مع البيئة و التخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، و التركيز على احتياجات العملاء و الموظفين كطريق لرفع الأداء و و خلق و تدعيم تحمل المسؤولية و الملكية و تعميق الالتزام التنظيمي و الاجتماعي.

د-اتساق الثقافة :


نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد التوجه نحو الثبات و الاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون و التكامل بين أعضائها من خلال إتباع مجموعة سياسات و ممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف، حيث يكون التركيز هنا أقل على التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق و التحالف و التعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح و الفعالية من خلال التكامل و التعاون المرتفع¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 101.100.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا إستراتيجيا هاما و ذلك للأهمية القصوى التي تمثلها في حياة المنظمات و ذلك للدور الذي تؤديه فيها، إذ تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية بالإضافة إلى تحقيقها للتكيف بين أفراد المنظمة و البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

و لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و ذلك للقصور النسبي في هذا المجال و نظرا لحالات النجاح و الفشل للمنظمات المختلفة بالإضافة إلى توسع نطاق الإشراف و التنظيمات الأفقية و تشكيل فرق العمل، كل هذا أدى بنا إلى الاهتمام بثقافة المنظمة و دراستها.



الفصل الثالث

الالتزام الوظيفي

تمهيد

1-مداخل دراسة الالتزام الوظيفي

2- أشكال الالتزام الوظيفي

3- أهمية الالتزام الوظيفي

4- العوامل المساعدة على تكوين خصائص الالتزام الوظيفي

5-مراحل الالتزام الوظيفي و تطوره

6- خصائص الالتزام الوظيفي

7- مخرجات و تأثير الالتزام الوظيفي على المنظمة

8-العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها تحقيق أهدافها و هذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها و كفاءتهم و قوة أدائهم، و كلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها و تحقيق أهدافها المرجوة.

و يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، و قد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز و جل فقال في كتابه الكريم: (حافظوا على الصلوات و الصلاة الوسطى و قوموا لله قانتين). سورة البقرة ، الآية 238.

و يرجع سر الاهتمام بالالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة و أهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى. و في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته و تفكيره و آراؤه الخاصة و عواطفه و دوافعه و طموحاته التي توجه سلوكه و تتحكم به و بذلك نجد صعوبة في التحكم و السيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية و السلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره و الفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر و من وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه و ما يحرك تفكيره.

1- مداخل دراسة الالتزام الوظيفي:

لقد تطور مفهوم الالتزام الوظيفي بشكل عام في تخصصات علمية متنوعة مثل : السلوك التنظيمي، و علم الاجتماع، و علم النفس الصناعي و الاجتماعي و التنظيمي، و قد ساهم ذلك في تعدد مداخل دراسته من قبل الباحثين، و يمكن تصنيف هذه المداخل تحت منحنيين أساسيين لدراسة الالتزام الوظيفي و هما :

أولاً: منحنى الالتزام السلوكي :

تطور هذا المنحنى اعتماداً على دراسات علماء النفس الاجتماعي، و يهتم بالعملية التي يصبح من خلالها الأفراد ملتزمين أو مرتبطين بأفعالهم. و يعني ذلك أنه منحنى يركز على العملية التي يطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فحسب، و إنما بما يفعله و يمارسه عامة. و يعد كل من ستو Staw و سلانسيك Salancik، من أبرز رواد المنحنى السلوكي في دراسة الالتزام، فقد أكدوا على ضرورة التفرقة بين الالتزام، كما يبدو من وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي(الالتزام الاتجاهي)، و الالتزام كما يراه علماء النفس الاجتماعي (الالتزام السلوكي).

و هناك ثلاثة محددات أو خصائص للأفعال السلوكية تجعلها قيوداً (روابط) و بناءاً عليها تتحدد درجة الالتزام، و هذه الخصائص هي:

(1) الإرادة : تشير إلى إدراك أن الفعل يتم عمله عن طريق الاختيار الحر، و عندما يزداد الاحساس بالإرادة يشعر الفرد بمسؤولية شخصية عن الفعل، و بالتالي يشعر بالحاجة إلى تبرير اختياره من خلال التصرف بطريقة تتسق مع هذا الاختيار.

(2) إمكانية إبطال الفعل : تشير إلى المعكوسية المدركة للفعل، فكلما أدرك الفرد أنه لا يستطيع عمل السلوك المناقض (المعاكس) للفعل الذي اختاره بسبب التكاليف التي تترتب على ذلك ازداد التزامه نحو أداء هذا الفعل، و هنا يتضح مدة تأثير سلانسيك بفكرة الرهانات الجانبية التي اقترحها بيكر لتفسير الالتزام و يؤيد ذلك سكول School بقوله : "إن المنظور السلوكي يستخدم مفهوم الاستثمار الشخصي لتفسير العضوية (مسار النشاط المتجانس)".

(3) العلنية : و تعني إدراك أو ملاحظة الآخرين للعمل الذي يقوم به الفرد، فعلمية الفعل تربطه بالسياق الاجتماعي، و في إطار ذلك يشير سلانسيك إلى أن العلنية تمثل المدى الذي يعرف فيه الآخرون الفعل، و أنواع الأشخاص الذين يعرفونه، " إذ أن بعض الناس غير مهمين بالنسبة لنا في ملاحظاتهم لسلوكنا" و لذلك يقترح سلانسيك أن أحد الطرق البسيطة كي تلزم نفسك بأداء فعل معين هو تخبر أصدقائك مثلاً أنك تواظب على أداء هذا الفعل، و هكذا سوف تجد نفسك مقيداً من خلال تصريحاتك بذلك.

(4) و هكذا تعتبر العلنية من أقوى محددات سلوك الالتزام، فكلما أدرك الفرد أن أفراداً آخرين – مثل أصدقائه أو أسرته أو غيرهم من ذوي الأهمية بالنسبة له – يلاحظون ما يقوم به من سلوك أو عمل كان أكثر التزاماً بأداء هذا السلوك فيما بعد، و قام بأفعال تتسق مع مسار هذا العمل مستقبلاً.

و يتميز سلوك الالتزام في المنحى السلوكي عن السلوكيات الأخرى في المنظمة بأنه سلوك متميز "إنه السلوك الذي يفوق التوقعات المعيارية للمنظمة من الفرد". و من أمثلة سلوكيات الالتزام: المواظبة على الحضور بانتظام، و التمكن من العمل و الأداء المتميز، و طاعة السياسات التنظيمية¹.

ثانياً: المنحى الاتجاهي (التبادلي):

و ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته، و يعتمد على معرفة الأفراد و شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة و الإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، و مع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير و معرفة التوازن بين الجهد المبذول و التكاليف و المكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم و استثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركة المنظمة و الانتقال إلى منظمة أخرى.

و يعرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد و المنظمة، حيث إن الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز². و في ضوء ما سبق يتضح أن الباحثين انقسموا إلى فريقين فريق يؤيد المنحى السلوكي، و آخر يؤمن بالمنحى الاتجاهي في دراسة الالتزام الوظيفي، و علاوة على ذلك تعددت وجهات النظر داخل المنحى الواحد، فتعددت المسميات و المصطلحات التي تستخدم لوصف نفس الظاهرة (الالتزام الوظيفي).

2- أشكال الالتزام الوظيفي :

ظهرت في الأدبيات عدة أشكال مختلفة للالتزام، يمكن تصنيفها تحت ثلاثة أشكال رئيسية تتمثل فيمايلي :

(1) الالتزام الوجداني: و يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة و انهماكه فيها و ارتباطه شعوريا بها و يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

(2) الالتزام المستمر: و يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة).

(3) الالتزام المعياري: و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، و سماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم³.

¹ المرجع السابق، ص 49-50.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 1999، ص 122.

³ عادل عبدالفتاح سلامة: الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية عين شمس (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، الجزء 1، العدد 23، جامعة عين شمس، مصر، 1999، ص 122.

مما سبق يمكن القول إن الأدبيات استقرت على وجود ثلاث أفكار متباينة تمثل أشكالاً مختلفة للالتزام التنظيمي هي فكرة الواجب، و فكرة الولاء (الارتباط العاطفي)، و فكرة التكاليف المدركة (المصالح المحسوبة) و هو ما أطلق عليه الالتزام المعياري، و الوجداني، و المستمر، و قد ذهب ماير و آلن إلى أن كل فرد يحظى بدرجات مختلفة من الأشكال الثلاثة، و أن لكل شكل منها تضمينات متباينة على السلوك الوظيفي، فجميعها مثلاً ترتبط سلبياً بالتحول – و إن كان بدرجات متفاوتة – و بينما يرتبط كل من الالتزام المعياري و الوجداني إيجابياً بالأداء الوظيفي و المواطنة التنظيمية، فإن الالتزام المستمر يرتبط بهما ارتباطاً سلبياً أو صفرياً، و لذلك حذر ماير و آخرون من " أنه ليست كل أشكال الالتزام متشابهة في تأثيراتها، و أن المنظمات التي تريد المحافظة على التزام أعضائها أن تتخذ حذرهما فيما يتعلق بشكل الالتزام الذي ترغب غرسه لدى أعضائها "، فالالتزام الوجداني مثلاً ثبت أن له نتائج إيجابية بالنسبة للفرد أو المنظمة و ذلك على عكس الالتزام المستمر الذي اتضح ارتباطه بكثير من السلوكيات غير المرغوبة (مثل سلوكيات الإنسحاب و التحول و ترك العمل) ..

و قد حدد بورتر و زملاؤه 1974 بعدين للالتزام هما : التطابق و الانتماء للمنظمة، أما ستو و سلاسنيك 1977 فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين :

- أ. الالتزام الاتجاهي: و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف و قيم المؤسسة و تزداد لديه الرغبة للبقاء و الاستمرار فيها.
- ب. الالتزام السلوكي: و المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها و بعضويتها.

و فرق بوكنان 1974 بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام الوظيفي و هي كالتالي :

- أولاً: الإحساس بالانتماء و يتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته و قناعاته الذاتية بأهدافها و قيمها.
- ثانياً: المشاركة و الإسهام الفعال من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها و دوره الذي يقوم به.
- ثالثاً: الولاء و الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار و العمل بالمؤسسات رغم كل الظروف و الأحوال و مضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة¹.

¹ محمد حسن حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المدرسين و المعلمين في المدارس، دار و مكتبة أحمد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص65-66.

3- أهمية الالتزام الوظيفي :

للالتزام الوظيفي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم و مستويات غيابهم، و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجده أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة و زيادة الإنتاجية و تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين و عن عدم أدائهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة و فاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام الوظيفي إلى إيجاد جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، و فيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام الوظيفي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام و ذلك عن طريق زيادة كفاءة و فاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة¹.

4- العوامل المساعدة على تكوين خصائص الالتزام الوظيفي:

لقد حاول ديكونس و سيمرز 1987 تصنيف عوامل الالتزام الوظيفي إلى فئتين كالتالي :

- عوامل شخصية (الخصائص الشخصية): و تعرف بأنها المتغيرات المتعلقة بالشخص، و يمكن تصنيفها إلى:
 - عوامل شخصية فردية: و هي الخصائص التي يتصف بها الفرد بصرف النظر عن عمله بالمنظمة مثل: العمر، الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي.
 - عوامل شخصية تنظيمية: و هي الخصائص التي يكتسبها الفرد نتيجة عضويته بالمنظمة مثل : منصبه الوظيفي، مستواه التنظيمي ...
- الخصائص الموقفية: و تشمل المتغيرات الوسيطة مثل : عوامل المناخ و الثقافة التنظيمية و عمليات الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي.

و قد لاحظ موتر أنه رغم كثرة الدراسات التي تعرضت لمحددات الالتزام الوظيفي، إلا أنه يوجد اتفاق ضئيل بينها فيما يتعلق بالتأثير النسبي للعوامل الشخصية و التنظيمية المختلفة و أن نتائجها تفتقر إلى الاتساق و تعد مربكة للفهم، و توصل موتر إلى أن المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي تتمثل في مكافآت العمل و تشمل :

- ✓ مكافآت المهمة: و هي تلك المكافآت المرتبطة بأداء الوظيفة، و المستمدة من محتوى العمل نفسه، و تتضمن عوامل مثل : تحدي العمل، و الإثارة و المتعة في العمل، و التنوع، و فرص استخدام الفرد لقدراته و مهاراته.
- ✓ مكافآت اجتماعية: و تشير إلى المكافآت الخارجية المستمدة من التفاعل مع الآخرين في العمل، و تتضمن عوامل مثل : الصداقة، و المساعدة، و دعم المشرفين و زملاء العمل.

¹فضل صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 21، العدد 11، الرياض، 1997، ص 75-120.

✓ مكافآت تنظيمية: و هي تلك المكافآت الخارجية المستمدة من المنظمة لحفز الأداء، و هي مكافآت مادية ملموسة مثل : الأجر، الترقية، الأمن، ظروف العمل الجيدة، العلاوات.

و توصل موتز إلى أن أهمية مكافآت العمل تعتمد على قيم العمل لدى الفرد (ما يريده أو ما يسعى لتحقيقه من العمل)، أما المحددات الأخرى التي تتصورها الدراسات السابقة مثل الخصائص الشخصية، فقد ذهب موتز إلى أنها ترتبط بصورة غير مباشرة بالالتزام الوظيفي، و ذلك من خلال مكافآت العمل و قيمه لدى الفرد. و تشير بعض الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام الوظيفي أن أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين و ولائهم لمنظماتهم هي :

- المكانة الاجتماعية: و يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها.

و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم، و يسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، و أن ينتمون لجماعة و يسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، و التنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم الوظيفي له، و يدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا و الاطمئنان و من ثم بالانتماء و الالتزام الوظيفي، فالالتزام الوظيفي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام الوظيفي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثيلها و السعي لتحقيقها، و كذلك كلما كانت أدوارهم واضحة و محددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء و الالتزام الوظيفي و ذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

● الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، و ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ويرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف.

● الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، و حاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي" و من التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون و يدركونها فتعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي على سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة و الالتزام التنظيمي فيها. و قد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين و التي تتصف بعدم المبالاة و عدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من ناحية و العناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

● زيادة مشاركة العاملين في التنظيم : إن المشاركة تزيد من الولاء و الالتزام الوظيفي للعاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي و العاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف و المشاركة في المسؤوليات.

و قد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة و بروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم الوظيفي للمنظمة.

● إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة - لحاجاته الناقصة و تركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية و هي

تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل و أسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الالتزام الوظيفي ، و زيادة معدلات الإنتاج و انخفاض التكاليف و في هذا السياق يرى بعضهم أن الالتزام الوظيفي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء و ليسوا مجرد أفراد و منح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي لهؤلاء العاملين¹.

5-مراحل الالتزام الوظيفي و تطوره :

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته و ينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة و هي كالتالي:

- أ- مرحلة الطاعة: و تعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي أي يرضخ للأوامر و التعليمات دون تفكير أو مناقشة.
- ب- مرحلة الاندماج مع الذات : و تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، و تحقيق الانسجام مع الذات و الشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
- ج- مرحلة الهوية: و هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العمال بأن المنظمة جزء منه، و هو جزء منها، و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

إن الالتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي:

- 1) مرحلة التجربة: و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار، و يكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، و تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه.

و يرى بوكنان (Buchanan) أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة و هي:

- تحديات العمل .
- تضارب الالتزام و الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة.

¹زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه و أساليبه)، أسامة النشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص211-216.

(2) مرحلة العمل و الإنجاز: و تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الالتزام بالعمل و الولاء للمنظمة.

(3) مرحلة الثقة بالتنظيم: و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج¹.

6- خصائص الالتزام الوظيفي:

من خصائص الالتزام الوظيفي ما يلي :

- الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد².

7- مخرجات و تأثير الالتزام الوظيفي على المنظمة:

■ المخرجات و الفوائد : ينجم عن التزام العاملين لوظيفتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم و على تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، و من أبرز هذه المخرجات و أكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

(1) شعور العاملين بروح معنوية عالية: لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية هو : ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم، و يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

و يرى البعض بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

¹ محمد حسن حمادات؛ مرجع سابق، ص 69-70.

² عادل عبدالفتاح سلامة؛ مرجع سابق، ص 48.

✓ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

✓ الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

✓ الحالة العاطفية و الذهنية لأعضاء المجموعة.

و قد بينت الدراسات أن للالتزام الوظيفي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي ينتمون إليها و يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه تحقيق أهداف منظمته.

(2) الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين – أي تركهم لمنظمتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة. و يعني

التسرب الوظيفي "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها".

و لهذا التسرب نتائج عديدة هي :

✓ التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، و الاختبار، و التدريب، و الإعداد و غيرها من المصروفات العالية.

✓ تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين : فالأولى ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، و الثانية عن كلفة شغل الوظيفة و تعطيل العمل و كلفة البحث عن البديل.

✓ ارتباك الأنماط الاجتماعية و الاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل و انخفاض الأداء ، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة و تكاملها، و تعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

✓ انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

✓ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: كثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل و ضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور و الاستياء و يوصلهم إلى مرحلة الإرهاق و الإجهاد و استنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

(3) الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء

لوظيفتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز و يرون أن (الفرد ذو الالتزام الوظيفي العالي) يكون

أكثر حماسا للعمل، و أكثر التزاما بأهداف التنظيم و يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته و أدائه¹.

و ذكر ماهر 2005 تأثير الالتزام على الفرد و المنظمة، حيث بين أن آثار أو نتائج الالتزام الوظيفي على الفرد تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: و يتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل و تنقسم هذه الآثار إلى نوعين : هما الآثار الإيجابية و الآثار السلبية فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، و رضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم و يعتبرها أهدافه و بالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.(ماهر، 2005، ص231).

و كذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة و الرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه و يستثمر جميع طاقاته في العمل و لا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل و هذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله².

أما القسم الثاني: فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله و بالتالي يكون أسرع ترقيا و تقدما في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولائه و إخلاصه و أدائه المتميز³.

■ تأثير الالتزام الوظيفي على المنظمة:

يتضح أن الالتزام الوظيفي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية:

- 1) الأداء المتميز: يؤثر الالتزام الوظيفي على فعالية و كفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين و التزامهم بأهداف المنظمة، و تشير الأبحاث إلى أن من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام الوظيفي و الإبداع الإداري.
- 2) دوران العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين يقلل من معدلات دوران العمل، كما أن الالتزام الوظيفي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخر عن العمل. و من ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي و الغياب عن العمل، كما وجد أيضا أن للالتزام الوظيفي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم

¹زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص217-219.

²أحمد عيسى سلمان: تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين

شمس، مصر، 2004، ص72.

³ماهر أحمد محمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، انداز، الجامعة المصرية، 2005، ص231.

كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض و هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل و تتمثل فيما يلي:

✓ التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف و الاختيار و التدريب للأعضاء الجدد.

✓ انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.

✓ الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية

الموظفين المنتقلين. الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل و هذه المشكلات

تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة و الإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي

يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي :

لقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت مجال الالتزام الوظيفي إلى أن هناك ثمة علاقة بين الالتزام الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات و بعض المتغيرات مثل ثقافة المؤسسة، و المناخ التنظيمي و كذلك سلوك القائد داخل المؤسسة و رضا الأفراد عن وظائفهم.

و قد اتفق كثير من الباحثين منهم (Allen, Meyer) و (حمادات 2006) و (سلامة 2003) على أن هناك رؤيتان للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع.

● الرؤية الأولى: الرؤية الفكرية و هي التي تنظر للالتزام على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف و المنظمة، و حسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بواجباته و مهام وظيفته و لديه استعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

● أما الرؤية الثانية: الرؤية السلوكية و تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة و لكن لتصرفاته الخاصة.

و تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة¹.

إن الالتزام الوظيفي يساعد في التقليل من معدل دوران العمل و يساعد في انخفاض نسبة الغياب، و الحد من مشكلة التأخر عن الدوام، و تحسين الأداء الوظيفي. و هناك آثار سلبية لانخفاض الالتزام الوظيفي على جوانب عديدة أبرزها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي و ارتفاع درجات الضغط و الاحتراق الوظيفي و انخفاض معدلات الأداء².

و يعتبر الالتزام محور هام من محاور الثقافة التنظيمية، و قد ثبت أن له آثار إيجابية على المنظمة³.

و يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها⁴.

و يقول جرينبرج و بارون: أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين و على إجراءات العمل بالمنظمة، و قد تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، و تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا و يعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة و على ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات و الخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب و كفاءة، أما إذا

¹ محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص 64.

² فضل صباح الفضلي: مرجع سابق، ص 97.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار زهران، ط 1، عمان، 1997، ص 45.

⁴ حسين حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 275.

كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العلماء أمامهم مصاعب كبيرة، و من الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم و مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، و انتهاءا بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى¹.

¹ جرينبرج جيرالد و بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 645.

ملخص الفصل

إن الالتزام الوظيفي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام الوظيفي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة ، وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة مداخل دراسته و كذا أشكاله ، والمراحل التي يمر بها الالتزام الوظيفي ليصل إلى المعنى المطلوب، إضافة إلى مخرجاته وتأثيره على المنظمة.

الفصل الرابع

سوسيولوجيا (مؤشرات)

الثقافة التنظيمية

تمهيد

- ا. قيم العمل
 - اا. الحوافز
 - ااا. الترقية
- خلاصة الفصل

تمهيد :

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة و تحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب و الأدوات و الممارسات التي تظهر في سلوكهم على شكل التزام و ولاء تنظيمي للمنظمة التي يعملون بها، و الثقافة القوية يمكنها أن تدعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام و الولاء للمنظمة بحيث أنها تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة يعتمد عليه من أجل العمل على تقديم الوظائف أو الخدمات الوظيفية و هذه الأخيرة هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة.

1. قيم العمل :**1. مفهوم القيم :**

هناك اختلاف في تعريف القيم بين العلماء كل حسب تخصصه و توجهه و سنتاولها هنا من وجهة نظر سوسولوجية، حيث يرى علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي و هي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجي على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي¹.

يعرفها قاسم القريوتي بأنها : المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المفروض و المقبول و الصواب و الخطأ².

يعرف نوبس القيم على أنها : مجموعة مبادئ و ضوابط سلوكية و أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد و

المجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبها في قالب ينسجم مع العادات و التقاليد و أعراف المجتمع³.

التعريف الإجرائي :

ومنه فإن القيم مجموعة من المعايير و الأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف و الخبرات الفردية و الجماعية.

تعريف قيم العمل :

هي مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة و ترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ و ما هو صواب في موقف معين⁴.

2. مكونات القيم :

تتكون القيم من ثلاث مكونات هي :

أالمكون العقلي و المعرفي: و هو يتضمن إدراك موضوع القيمة و تمييزه عن طريق العقل أو التفكير من حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة و التقدير، مثل المعتقدات⁵.

¹مدحت محمد أبو النصر: قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، الجيزة، مصر، 2008، ص70.

²قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص31.

³بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص19.

⁴محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص32.

⁵محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 1998، ص237.

ب المكون الوجداني النفسي: و معياره التقديري الذي ينعكس في التعلق بالقيمة و الاعتزاز بها و الشعور بالسعادة لاختيارها و الرغبة في إعلانها على الملأ، و يعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم و يتكون من خطوتين متتاليتين هما: الشعور بالسعادة لاختيار القيمة و إعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

ج المكون السلوكي الإرشادي الخلقى: و معياره الممارسة و العمل أو الفعل و يشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، و تعتبر الممارسة المستوى الثالث في سلم الدرجات المؤدية للقيم و تتكون من خطوتين متتاليتين هما: ترجمة القيمة إلى ممارسة أو بناء نمط قيمى¹.

3. خصائص القيم :

تتميز القيم بمجموعة من الخصائص هي :

- ✓ إنسانية، بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم.
- ✓ غير مرتبطة بزمن معين، فهي ترتبط بالماضي و الحاضر و المستقبل.
- ✓ مكتسبة و ليست وراثية، بمعنى أنه يتم تعلمها واكتسابها عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.
- ✓ ذاتية، بمعنى أن وزن القيمة و أهميتها يختلف من طوق لآخر².
- ✓ القيم لها صبغة اجتماعية، أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي إذ يعتبر المجتمع بمختلف مؤسساته (الأسرة، المدرسة، الرفاق...) المصدر الذي تنبعث منه و تنمو في إطاره القيم و على أساسها يتم الحكم على الأفراد³.

4. وظائف القيم :

تعمل القيم على ضبط سلوك الأفراد و الجماعات و يمكن تناول وظائف القيم على مستوى الفرد و الجماعة التي تتكامل لإعطاء أفراد قادرين على التكيف و هي :

أ- على المستوى الفردي : وهي كالتالي :

- ✓ تحدد شكل الاستجابات تجاه المواقف المختلفة ما يجعلها تؤدي دورا مهما في تشكيل شخصية الفرد.
- ✓ تعطي للإنسان إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، و تزوده بالقدرة على التكيف مع الآخرين.

¹ وائل محمود دعياد: الميول المهنية و القيم و علاقتها بتصورات المستقبل، إشراف محمد سفيان أبو أنجيبة، منكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص45.

² ماجد الزيود: الشباب و القيم في عالم متغير، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص ص 25-26.

³ خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص183.

✓ تؤدي إلى تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي لأن كل مرحلة عمرية يمر بها الإنسان نسق من القيم يميزها عن المراحل الأخرى، و هذا النسق القيمي يعمل على تحقيق توافق الفرد مع المعايير الاجتماعية السائدة في مجتمعه¹.

ب- على مستوى الجماعة : و هي كالتالي :

✓ تدفعنا القيم إلى تبني إيديولوجية سياسية أو دينية و تبني مواقف و معتقدات أو اتجاهات دون أخرى و الدفاع عنها².

✓ تساهم في نقل التراث عن الأجيال فهي تعد بمثابة حلقة وصل تترابط بها الأجيال عبر العهود و الأزمنة³.

5. تصنيف القيم : تم تصنيف القيم على أساس عدة أبعاد منها :

أ- على أساس المحتوى : و هي كالتالي :

❖ القيم النظرية : تتعلق باكتشاف الحقيقة و التعرف على العالم المحيط بنا و السعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء و الأفراد الذين يملكون هذه القيم يتميزون بالنظرة الموضوعية النقدية و عادة ما يكونوا الفلاسفة و العلماء.

❖ القيم الاقتصادية : يقصد بها اهتمام الفرد و ميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف، يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة و زيادتها عن طريق الإنتاج و التسويق و استثمار الأموال، و يتميز أصحاب هذه القيم بنظرة عملية و هم عادة من رجال المال و الاقتصاد.

❖ القيم الجمالية : و هنا يركز الفرد على تألفه و انسجامه مع الناس في علاقة ود و حب و يسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف، إضافة إلى ذلك هناك قيم سياسية و قيم دينية.

ب- بعد العمومية :

❖ القيم العامة : هي القيم التي يتم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه و حضره و فئاته و طبقاته المختلفة مثل الاعتقاد بأهمية الدين و الزواج و الأسرة... إلخ، و يتوقف انتشارها في مجتمع ما على التجانس في أحواله الاقتصادية و ظروفه المعيشية و الاجتماعية و الأخلاقية و أبعاده السياسية و الثقافية.

¹ عبد الرحمان بن عبد الله العفيصان: أثر التحول في القيم الشخصية و الأسرية على السلوك العنيف لدى مرتكبي جرائم العنف في مدينة الرياض، دراسة وصفية تحليلية في سجن الحائر تحت إشراف: سليمان بن عبدالله العجيل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص37.

² لوكيا الهاشمي و جابر نصر الدين: مفاهيم أنسانية في علم النفس، 1984، ص166.

³ نوال بوطرفة : القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعيها و علاقتها ببعض المتغيرات النوعية، دراسة بمركب الحجار، إشراف محمد الدقس.

❖ القيم الخاصة : و هي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محددة أو بطريقة اجتماعية معينة¹.

جيبعد الوضوح : و تنقسم إلى قسمين :

❖ قيم ظاهرة : و هي التي يصرح بها و يعبر عنها بالكلام، مثل : القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية و المصلحة العامة.

❖ قيم ضمنية : و هي تلك القيم التي تستخلص و يستدل على وجودها من ملاحظة الميول و الاتجاهات و السلوك الاجتماعي بصفة عامة².

د- بعد الشكل : و تنقسم إلى :

❖ قيم إيجابية : و هي القيم المرغوب فيها حيث يكون اتجاه الفرد إليها اتجاه القبول و الرضا.

❖ قيم سلبية : هي التي نطلق عليها أحيانا عديمة الفائدة أي أن كل عمل يؤدي إلى تدني القيم يكون ذا قيمة سلبية³.

6. مصادر اكتساب القيم :

إن عملية اكتساب القيم هي عملية تراكمية كما تختلف و تتعدد مصادر اكتسابها التي يمكن تحديدها :

● الذات : إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه و تستثير شغفا خاصا عنده و عليه فإن العمل القيمي لا بد أن يبدو جميلا و جذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه و بالتالي فإن هذه الذات تستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد و تقديره الخاص و هذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد القيمية الثابتة و الاستقرار و الاستمرارية اللازمة لها⁴.

● الأسرة : فالأسرة تعتبر من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية فالإنسان ينقل سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم و هذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية و ظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ و المثل الدينية من صدق و أمانة و احترام فإن هؤلاء الأبناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ، و أما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم و المبادئ و التشكيك فيها فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم و المبادئ إلى التنظيم الذي سيعملون فيه⁵.

¹فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص191-192.

²فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص194.

³عبد الرحمن بن عبد الله العفيصان : مرجع سابق، ص33.

⁴محمد حسين محمد حمادات: مرجع سابق، ص33.

⁵محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص39.

- اللغة : تعتبر اللغة من أهم المصادر التي يتم من خلالها اكتساب القيم و تعلمها، فاللغة تسهل عملية التواصل و التبليغ بين أفراد المجتمع، و من المؤكد أن عملية الاتصال في ميدان التنظيم و الإدارة تعتبر أساسية لحسن سير العمل، و لرفع مستوى فعالية الاتصال في التنظيم، و تأتي أهمية اللغة من حيث أنها تعكس شخصية الفرد و ثقافة مجتمعه و أنها تساعد على تعديل الشخصية و الثقافة ذلك أن الاختلال اللغوي يؤدي إلى الاختلاف في إدراك و تنظيم الواقع¹.
- الدين : هو من أهم مصادر القيم، فالأديان هي عبارة عن مجموعة من القيم التي تحدد سلوك الفرد و توجهه بمجموعة من الأوامر و النواهي تضبط بها سلوكه من خلال العقوبات التي تنجر عن ذلك السلوك².
- المجتمع : فالفرد ينتقل إلى التنظيم حاملا معه قيم مجتمعه التي تظهر خلال ممارسته لعمله، فهذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات و تعاقب المعتدي لذلك معايير المجتمع القيمية و سطوتها في محاسبتها لأعضائه تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف فيها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد³.

¹ عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة، العلة، سطيف، إشراف مسعودة حنوتة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007، ص45.

² نوال بوطرفة: مرجع سابق، ص22.

³ محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص40.

II. الحوافز :

تمهيد :

يعد العنصر البشري العنصر الحيوي والفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة، وأهم ركيزة تقوم عليها مختلف المؤسسات، حيث لا يمكننا التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري، إذ يعد العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الاقتصادية إلى الأمام، لذلك لا بد من إعطاء هذا العنصر القدر الأكبر من الاهتمام، حتى ينسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم، لذا يشغل نظام الحوافز مكانا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدفعه، بما يظهر تفوقه وتميزه عن غيره.

1. تعريف الحوافز:

تتعدد وتتوعد تعاريف الحوافز بتعدد المفكرين وتوعد الحوافز وفيما يلي بعض منها:

عرف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها: العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم¹.

عرف أحمد طرطار الحوافز على أنها: وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في محيط العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا².

عرف طاهر مدمود كلالدة الحوافز على أنها: إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعات باتجاه أهداف التنظيم مقدمة على قناعة ورضا النفس و اشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل³.

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها" مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل

¹ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس. 1994 ص 289.

² أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في مؤسسة". ديوت للنظورعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 90.

³ ظاهر محمود كلالدة: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية". دتو زهرت بالأردن، 1997، ص 221.

جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً¹.

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وتنمية ولائهم اتجاه المؤسسة.

2. أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها، وباختلاف الحوافز تختلف الأهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاط الاقتصادية والإنتاجية، والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز².

أولاً: يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

ثانياً: تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة وبالتالي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، مما ينجر عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني نقص من حجم القوى العاملة.

ثالثاً: تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة.

رابعاً: تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

¹ محمد علي السلمي: "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15.

² عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991، ص 228.

خامسا: تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف و النزاعات العمالية وغيرها.

3. أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي¹:

أولاً: أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- 1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ وأحيانا إلى الفصل من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وتفن الأداء وأخلص في العمل بحثه على الاستمرار مما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام في التقدم والنمو.
- 2- أداة للتغذية المرتدة: يميل معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة إلى رغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- 3- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الفرد من إشباع حاجاته المالية.
- 4- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانياً: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- 1- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، إذ يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن عبد المحسن جوده: "إدارة الموارد البشرية"، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة، دون سنة نشر، ص

2-تتمية روح المشاركة و التعاون :تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بمشاركة أف ا رد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لافتتاع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

3-تتمية المهارات فيما بين أف ا رد الجماعة :تهدف الحوافز الجماعية لذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثا :أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:

- 1-التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي :تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يتطلب بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 2-التكامل والت ا ربط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.
- 3-تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

4. أنواع الحوافز :

عادة تستخدم المؤسسة أنواع عدة من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. ويمكن تقسيم الحوافز في أربعة أنواع:

أولا :حسب طبيعة الحافز :ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية. وفيما يلي شرح لهذه الحوافز المادية :

أ- الأجر: يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل ومهارته العملية، غير أنه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزا للعمل، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال.

ب- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج: وتعني المكافآت مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

ج- الزيادة السنوية: لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة النشاط وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بلا أهمية فإن الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

د- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فإن دخله يتوقف أيضا، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف و الاضطراب، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

هـ- توزيع الأرباح على العمال (المشاركة في الإنتاج): يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المؤسسة، ليتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصناعية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة

الإنتاج، من منطلق أن العمال سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها¹.

2- الحوافز المعنوية : ويقصد بها الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وتدفع هذه الحوافز في أشكال مختلفة أهمها²:

أ- تقدير جهود العاملين : ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

ب- إشراك العاملين في الإدارة : ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها ، وهذا بغرض إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم، وأن السياسات و البرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

ج- توسيع العمل : وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الموظف الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء عملهم.

د- فرص الترقية : تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل

¹ عمر عبد الرحمن عبد الباقي: "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 209.

² المرجع السابق: ص 211، 212.

والإنتاج كي يظفر بها. أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل العادي.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك بعض الباحثين يقومون بتصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية السابقة الذكر، ذلك لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزيد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي تكون في كثير من الأحيان ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات الوظيفة السابقة.

ثانياً: حسب أثر الحافز:

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

1. الحوافز الإيجابية:

يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي عندما يحمل مازياً معينة للفرد وذلك بمقابلة التوقعات المطلوبة منه أي أداءه لعمله بالكفاءة المطلوبة، وحسب المعايير المحددة، وبالتالي فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية، وبالتالي تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب، أي أن الحافز الإيجابي يساعد على انتشار السلوك الملائم والتعود عليه. وتتمثل الحوافز الإيجابية في العلاوات الاستثنائية للعاملين الأكفاء وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله، ومنح شهادات التقدير والمدح والثناء، والمكافآت... الخ، فهي بصفة عامة ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد (نظير امتيازته وكفاءته في العمل¹)

2. الحوافز السلبية:

يقصد بالحوافز السلبية حرمان الفرد من مازياً معينة أو خضوعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه. وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال منخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجور والحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو

¹ خالد الهيثمي وآخرون: "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار الزهراء لتوزيع والنشر، عمارة 1997، ص 319.

إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة، أو غير ذلك من صور الجازء، وهذا يعني أن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب وبالتالي (انضباطهم بالابتعاد عن السلوك غير المرغوب فيه والذي يحمل آثار سلبية¹).

إن الجزاءات والعقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة ووجوده أمر ضروري، إذ لا توجد مؤسسة إلا وفيها نظام تأديبي (حوافز سلبية)، والغرض من ذلك هو ضمان المحافظة على ممتلكات المؤسسة من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين وكذا ضمان سير العمل بها.

لكن الملاحظ أن الحوافز الإيجابية أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف، إلا أنه بالرغم من فاعلية الحوافز الإيجابية إلا أنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولابد من استخدام الحوافز السلبية أيضا لإحداث التوازن المطلوب في عملية التحفيز، وتحديد مجالات استخدام كلا النوعين والحالات التي تتطلب تطبيقها ثم تقوم بتنفيذها في الوقت المناسب، أي منح الحافز الإيجابي بعد الأداء الجيد وتوقع الحافز السلبي بعد حدوث خطأ مباشر².

ثالثا: حسب المستفيد من الحافز:

ينظر هذا التقسيم للحوافز حسب من تطبق عليهم:

1- الحوافز الفردية: يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، حيث يتحصل العامل على هذه الحوافز المادية مباشرة بعد إنجاز عمله، ويعود الأصل في نشأة الحوافز الفردية إلى فريديريك تايلور الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المؤسسات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، ولذلك تستخدم

¹ عمر عبد الرحمان عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² خالد الهيشمي وآخرون، مرجع سابق، ص 320.

الحوافز الفردية في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه. كما أن للحوافز الفردية آثار سلبية تتمثل في إثارة المنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة إنتاج كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة، وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى توتر العلاقات بين مختلف العاملين.

2- الحوافز الجماعية: تطبق الحوافز الجماعية على العمال الذين يجتمعون وينسقون فيما بينهم في بعض العمليات الإنتاجية، حيث يصعب معرفة الكفاية الإنتاجية لكل عامل بمفرده، فهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .
- لا يتحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها .
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

ربعا: حسب موقع الحافز:

ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة أو حوافز غير مباشرة.

1- الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الفرد شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع

العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها .
- حوافز عينية: تتمثل في المزايا العينية مثلا: العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

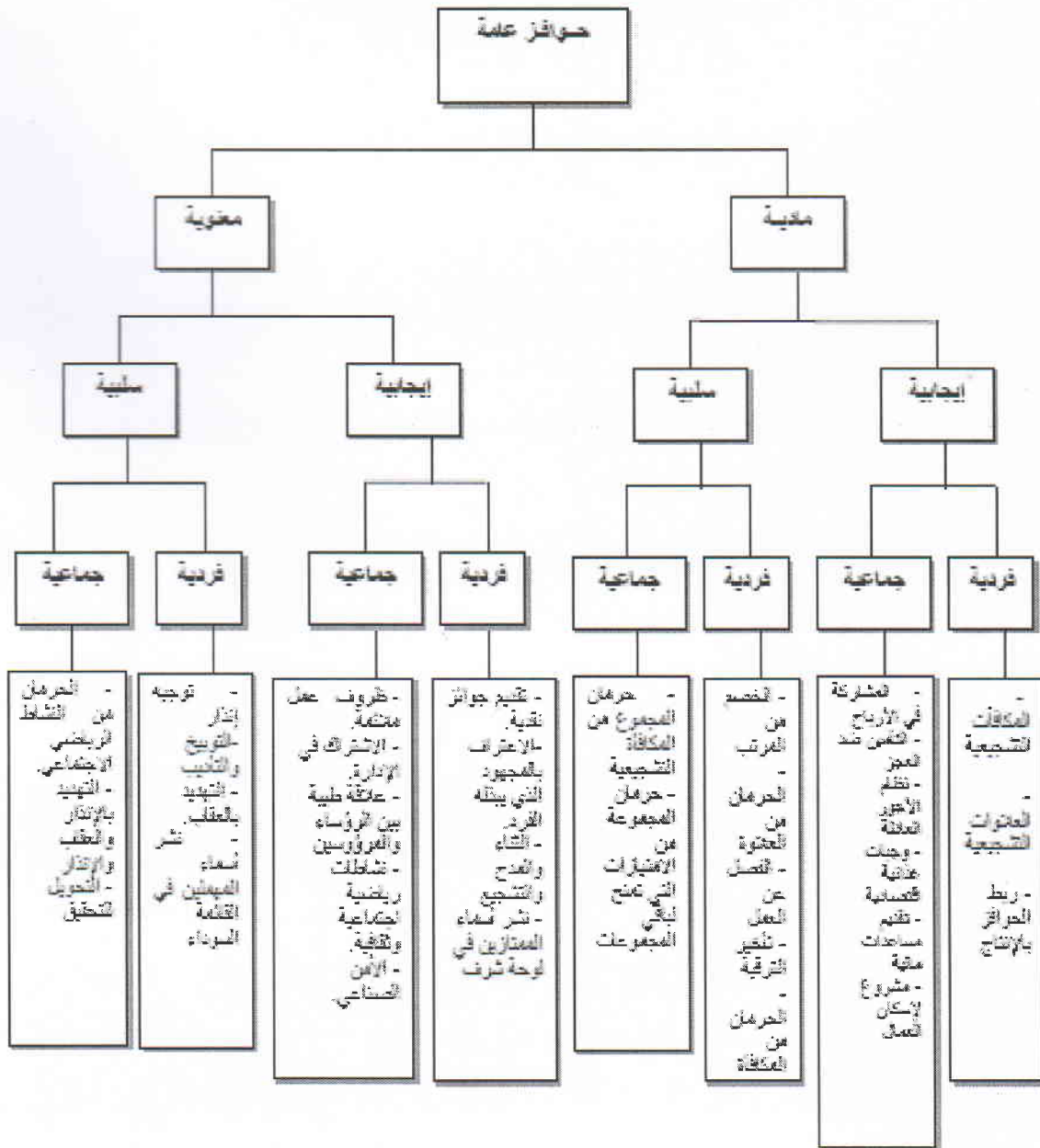
■ حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح...إلخ

كما يمكن أن تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

2- الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على إتقان العمل وتوفير لهم الاطمئنان و الاستقرار و الراحة النفسية، وهذه الحوافز تمس العاملين بصفة غير مباشرة، مثلاً:

«ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال .
«التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة، ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.»

والشكل التالي يوضح أهم أنواع الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات:



شكل 02: أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات

5. العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز:

فيما يلي يتم عرض أهم العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز¹:

-تختلف الحوافز في فعاليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها الفرد وبذلك لا نتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور في التحفيز الخاص بالأفراد المختلفين، أي أن فاعلية الحافز الواحد ستختلف من فرد لآخر وكلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة مرتبطين بأهداف المؤسسة كان من الممكن زيادة ما يبذلون من جهد.

-كما يمكن أن تحدد فاعلية الحوافز كذلك فيما يخص مدى اتفاق الحوافز مع الحاجة الملحة للفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما ازدت فاعلية هذه الحوافز.

-أما معيار الفاعلية الثالث الذي يمكن ذكره هو مقدار الحافز، فكلما ازدت مقادير الحوافز المعطاة مع افتراض الاتفاق بين هذه الحوافز مع حاجات الفرد، كلما ازد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لاشك أنه يتأثر بمقادير هذه العوائد، فالحصول على مكافأة مالية مقدارها خمسة مائة دينار لاشك أنه يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحقق له من منافع عن حالة كون المكافأة خمسة آلاف دينار.

-إن منطقيات العمال ونظرتهم للحوافز تختلف باختلاف الفئات والتنظيمات التي ينتمون إليها، وإذا كانت التنظيمات غير الرسمية تشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة الاجتماعية أو الأقدمية في العمل، فإن هذه الفئات المختلفة والتنظيمات قد لا تنطبق عليها نفس الحوافز ولا تأثير دوافعها للعمل، فالحافز المادي مثلاً قد يثير دافعية العمال كبار السن ولا يكون له أثر بالنسبة لصغار السن، ولهذا فإن وضع قواعد و إجراءات عملية لنظام الحوافز مراعية الشروط والعوامل والتنظيمات السالفة الذكر من العوامل البالغة الأثر في دفع العمال نحو عملهم ورفع

¹ أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 92.

روحهم المعنوية. فالحوافز يجب أن تتضمن عمقا اقتصاديا واجتماعيا و بسيكولوجيا حتى تؤدي الغرض المطلوب منها.

- رغم توافر العديد من الحوافز الإيجابية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها للتأثير على سلوك الأفراد، فاستخدام هذه الحوافز يقضي أن تكون الحوافز المعطاة تحوي قيمة نسبية عالية لدى الفرد حتى لا تفقد الكثير من فعاليتها التأثيرية على السلوك، فلا جدوى من حوافز لا تحقق إشاعات ملموسة للفرد ولا تتفق مع سلم تفضيله، ولا بد من أن تستخدم بحيث تكون مشروطة بقيام الفرد بالسلوك المرغوب.

كما يجب أن تتوفر في الحوافز حتى تكون أكثر فعالية الشروط الآتية¹:

- انسجام أهداف العمل مع أهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- مراعاة عنصر التكليف.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب و فورية التطبيق.
- عدالة الحافز و شعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز و أسسها و شروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز و التغلب على التناقض بين أجزائها .
- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- التعرف على رد فعل الأفراد و استطلاع آرائهم تجاه الحوافز.

¹راموند وشيلي، "تحفيز الأفراد"، دار الفاروق، 2001، ص 125.

- اعتبار نظام الحوافز جزءا من إدارة الأفراد و وجوب التنسيق بينها و بين بقية الأفراد.

- تقييم نظام الحوافز و تطويره.

وتأخذ الحوافز عدة خواص أساسية والتي تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد وتتحدد هذه الخواص فيما

يلي:1

الاتجاه: قد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبي يتحدد به الفرد.

القوة: قد يكون الحافز ضعيفا أو قويا، أي شدة تأثيره على الأفراد.

الاستمرار: قد يستمر الحافز أو فترة أثره أو أثره لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على

إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخواص الثلاث معا.

III. الترقية :

تمهيد :

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبء و مسؤولية العمل، و المنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

1- تعريف الترقية:

لغويا: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

والترقية في الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفي ما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب¹.

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية².

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل و ترفيع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتدرن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب

¹ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ب ط، 1978، بيروت، ص 332.

² المرجع نفسه، ص 333.

الوظيفي مع زيادة في الأجر¹.

ويعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصاحبها زيادة في المسؤوليات والسلطات في المظاهر المختلفة مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرار، والعامل في ظل إشراف عام أي زيادة المزايا المادية وزيادة المسؤولية.

ومنه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية: "على أنها هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة."

2- أنواع الترقية:

أ- الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات إختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة² ومعاييرها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

ب- الترقية في المرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة³. بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

¹ محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 22، 23.

² المرجع نفسه، ص 123.

³ المرجع نفسه، ص 125.

ج- الترقية في الفئة:

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوى الصعوبة و المسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر و غيره من أوجه شؤون الأفراد¹. و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم و فق لدرجة كفاءة العامل و لا تصحبها زيادة في المسؤوليات و الواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة ، لذا فالاختيار يتم و فقا لدرجة كفاءة العامل و لا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات و الواجبات ، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

د- الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم². ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات أزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر و المرتبات³.

هـ- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الاختصاصات، و يترتب عليها تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته و يكسبه شعورا بالرضا و الاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، و يتفرغ لوظيفته فيقتنها.

¹ عادل حسن مصطفى زهير : الإدارة العامة، دار النهضة العربية بيروت، ب ط ، ب سنة، ص 132 .

² صلاح الشناوي : غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، ب ط ، بيروت ، 1973 ، ص 96 .

³ محمد أنس قاسم جعفر : مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1989، ص 25 .

و - الترقية الاجتماعية:

و يتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة و متعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل¹

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، و تتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا²، و بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

رغم تعدد أنواع الترقية و اختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، و رفع تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات و الاختصاصات، و قد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى آخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، و هذا تبعا للقوانين و النصوص المعمول بها في المؤسسات و الوحدات.

3- شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته، و بهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي:

➤ و جوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة .

¹ محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص 125 .

² المرجع نفسه، ص 126 .

➤ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً¹.

➤ اجتياز الاختبار بنجاح .

➤ استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها و يشترط :

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، و هذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، و هذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري².

➤ قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.

➤ اجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرف العمل و السلوك، و هذا ما يجعل العمال مهئين لمسؤوليات و عملهم أكثر³.

4- أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سببا لوجوده يخدم على أثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية اقتصادية، اجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية.. الخ) تبعا لمبادئها وشروطها:

¹عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، ب ط ، ب سنة، ص421 .

²محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص312 .

³المرجع نفسه، ص305 .

➤ جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

➤ تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاماً في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.

➤ شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع.

➤ استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداداً خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة.

➤ أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.

➤ أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي.

و بتناول الترقية من الجانب الاجتماعي: من خلال التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية و حسن الأداء، يجعل

العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية و إيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات¹ يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية، و كافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج و الإنتاجية.

و لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته.

¹ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط 5، 1987، ص 578.

5- آثار الترقية:

لكل نظام أو سياسة آثار و نتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت و العلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

➤ زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل .

➤ يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

➤ زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

أ - خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، و شعورهم بالاستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

ب - ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء لكفاءات العالية و عدم تركها للوظيفة بحثاً عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى.

و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات و الشروط الواجب توافرها في من يشغلها، لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين و
 ضرورة وجود برامج تدريبية، وتنمية العاملين الذين يصلحون. للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف العاملين
 بمجالاتها المتاحة مستقبلاً¹.

ومن خلال عرض آثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر و المكانة الاجتماعية، لهما الأثر الكبير على العامل،
 حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية والنفسية.

6- أسس و معايير الترقية:

يثير موضوع الترقية كثيراً من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه فالمعيار القديم المعمول به
 يقوم على أسس شخصية و تفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة، بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية و
 الحزبية وإن كان على حساب المصلحة العامة.

و هكذا فإن الترقية لم تخضع لاعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري و اجتماعي يهدف إلى
 تحقيق الصالح العام.

ومن أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، ثم البحث على اسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ
 القرارات المتعلقة بالترقية هي:

- أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.
- كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة².
- الجمع بين الأقدمية و الكفاءة .

¹صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بط، 2000، ص321.

²المرجع السابق، ص322.

1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعتبر الأقدمية نظاما تاريخيا قديما، كما أنها تقدير من قبل الإدارة للعامل نظرا لتفانيه في عمله.

وتعني الأقدمية: صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، تحددها القوانين واللوائح المختلفة¹ أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة عامة²، وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية:

➤ هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة و خاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة و الكفاءة و طول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

➤ هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال للتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة و العمال.

➤ قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره و أهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف³.

➤ خلق الولاء و الانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة مهمتها بتدريب و تنمية كفاءة العاملين و نظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين و نقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبرزين ذلك بما يلي:

-استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.

¹ محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 83 .

² صلاح عبد الباقي: مرجع، ص، 322 .

³ صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص، 323 .

-بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطى الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.

-بعث الرضا و الاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.

-إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية التحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معنا أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.

-تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرة الشخص و كفاءته، فالمفروض أن الشخص الأقدم أكبر خبرة و تجربة، مما يزيد من أهلية لشغل و وظيفة أعلى.

-مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.

-إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الاهتمام بهؤلاء الأشخاص التنموية كفاءتهم.

إن أساس الأقدمية موضوع يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تفترض قضاء العامل لمدة محددة و مناسبة في العمل لاكتساب الخبرة و المهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره.

غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية و إذا سلمنا أن العامل قد اكتسبته أقدميته في الخدمة خبرة و مهارة، فهذا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات و الخبرات المكتسبة خلال العمل

السابق. و بالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين و إحلال الجهود في الجهاز الإداري.

و عليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس لأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، و هذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، و يمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة¹.

¹محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 82.

2- الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر و صفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة¹ ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

➤ القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها و سلطاتها و ظروف العمل.

➤ تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين:

➤ تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.

➤ مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، و هذا يستند إلى واجبات الوظيفة و قدرات و إمكانيات الموظف المتعلقة بالخلف و الابتكار و القيادة في وظيفته الحالية².

و مما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية و الفوضى لدى العمال، و يخلق لديهم نوع من الحماس و التفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية و فقاً لهذا الأساس هامة جداً إذا روعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه³.

و الأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

➤ **التقارير الدورية:** هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دورياً، وفيها يبرز قدرات و

إمكانيات مرؤوسيه، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة وضع ضمانات تكفل موضوعيتها و عدالتها و استبعاد العوامل الشخصية و إطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.

➤ **الامتحانات:** وهي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته لشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو

عملية إن مبدأ استخدام الامتحانات يحقق استكشاف قدرات و خبرات و معارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحياناً تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين المتقدمين للترقية كبير.

¹ فوزي حبش: مرجع سابق، ص 83.

² خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية 1998، ص، ص، 116، 114.

³ فوزي حبش: مرجع سابق، ص 83.

➤ **الوضع تحت التجربة بحسب المؤهلات:** أو ما يسمى بقدرة الاختبار العملي حيث تعتبر من الأسس الهامة و المفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، ذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة، و تحت الاختبار، طريقة ذات قيمة في تحديد الصلاحية للترقية مستقبلاً¹.

وقد يتولى العامل تولى و وظيفة المنصب المرشح لتقلد أثناء غياب الموظف الأصلي، أو لما تكون الوظيفة الشاغرة أصلاً، ويوضع تحت المراقبة و التقييم و على العامل إثبات كفاءته في ذلك، و إلا أعيد إلى الوظيفة السابقة وقد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية و الشركات الكبرى في صور تدريب عملي سابق على التعيين.

➤ **تحليل العوامل المكونة لقدرات و كفاءات العامل:** وقد استخدم هذا الأسلوب في الو.م.أ حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني، ويتضمن تحليلاً لقدرات العامل و إمكانياته، بما في ذلك مقدراته اللغوية و أسلوبه في الكتابة و التفكير و مرونته و قيادته، و قوة شخصيته و التزامه و خلقه... الخ. وهذا التقرير يكشف مواطن القوة و الضعف لدى الموظف، حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتبوء الوظيفة العليا الشاغر له.

➤ **تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية:** و يتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدارء و كبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة و وظائفهم القيادية و هذا ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف حيث إن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة و المسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة، يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها و يتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف. بإمكاننا اعتبار معيار الكفاءة من أفضل و سائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية² و هذا لكونه يستهدف الموظفين الأكفاء للوظائف الشاغرة، فيزرع لديهم روح التنافس بينهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما و كيفاً و كذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية، ولا يأتي ذلك إلا بالعمل الجاد الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة في فاعلية الإدارة و رفع الكفاية الإنتاجية³.

¹ المرجع نفسه: ص، ص، 90، 89.

² صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323.

³ المرجع نفسه، ص 324.

و رغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف و الاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها و يبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن اعتباره هذا الأخير أساس جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة.

3-الجمع بين الأقدمية و الكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية و الكفاءة المهنية، فمثلا فالمؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، و يفصل الشخص الأطول خدمة (4) فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة و الممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الاستحقاق.

7- مصادر الترقية:

1-الترقية من الداخل: و تتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه

سابقا، و من مميزات الترقية من الداخل:

-تحفز أكثر عن العمل و تدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم و رفع روح المعنوية.

-تساهم في تحقيق الرضا عن العمل و الوظيفة، بإتاحة فرص الترقية و التدرج في الوظائف و تحمل

المسؤوليات، و من ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي، بترك في نفوسهم إحساس بالرضا¹.

2-الترقية من الخارج:

و تتم الاختيار من خارج المؤسسة، و تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبا للجمود².

¹ على غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة ب ط، 2002، ص126.

² المرجع نفسه، ص127.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أطراف المنظمة، و عندما تنجح هذه المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع داخلها لتعليم أفرادها و توجيههم بحيث أنها تمثل رابطة متينة تربط عناصرها ببعضها البعض، كما تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها ماديا و معنويا عن طريق اتباع نظام تحفيزي يتمشى و تطلعات الموظفين ، بالإضافة إلى ترقية الموظفين و جعلهم في مراتب أعلى سواء من ناحية السلم الإداري أو من ناحية تحمل مسؤولية أكبر .

الفصل الخامس

الميداني

تمهيد

1. المنهج المستخدم في الدراسة

2. تقنيات و أدوات الدراسة

3. مجتمع الدراسة و العينة

4. مجالات الدراسة

خلاصة

تمهيد :

سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لرئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة، بحيث سنتطرق فيها إلى عرض و تقديم المؤسسة العمومية جامعة محمد بوضياف المسيلة و ذلك من خلال التعريف بها و كذا نشأتها و إبراز مهام مصالحتها و هيكلها التنظيمي.

1. المنهج المستخدم في الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية و للوصول إلى حقيقة ما و يجب اتباع منهج واضح و محدد يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها، و عليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف و تعدد بتعدد الموضوعات المدروسة.

لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس و الأهداف المراد تحقيقها من خلاله. و عليه فقد اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها و يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و محاولة تفسيرها و تحليلها استنادا إلى البيانات المجتمعة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج¹.

كما يعتبر المنهج الوصفي منهجا لتحليل البيانات الاجتماعية من خلال مقابلات مقننة أو من خلال استبيانات مقننة و ذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من مجتمع البحث².

و يمكن تعريفه أيضا بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.

و من خصائصها ما يلي :

✓ أنه يقدم معلومات و حقائق عن واقع الظاهرة الحالي.

✓ يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة و العلاقة في الظاهرة نفسها كتوضيح العلاقة بين الأسباب و النتائج.

✓ يقدم تفسيراً للظواهر و العوامل التي تؤثر فيها مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها.

✓ يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها.

✓ يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعا و استخداما في العلوم الإنسانية³.

¹ عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل العلمية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، ص 24.

² محمد الجوهري و عبد الله الخزبجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط 5، مصر، 1997، ص 41.

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص ص

2. تقنيات و أدوات الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات بما يتلاءم و موضوع بحثنا و هي كالتالي :

أولا : الاستمارة :تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و تتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

و قد اشتملت الاستمارة على 3 محاور : محور البيانات الشخصية الذي اشتمل على بيانات الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، و الوظيفة.

أما المحور الثاني تضمن محور الثقافة التنظيمية الذي احتوى على 17 سؤال موزعين على 3 مؤشرات و هي قيم العمل، الحوافز و الترقية. تتضمن أسئلة من (07 إلى 24).

أما المحور الثالث تضمن محور الالتزام الوظيفي الذي احتوى على 06 أسئلة. منها 3 أسئلة تحتوي على أسئلة فرعية.

ثانيا : و قد اعتمدنا على الملاحظة كأداة مساعدة و مكملة للاستمارة لجمع البيانات حول عينة الدراسة، و تعرف على أنها " توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"².

وفيما يخص بحثنا انتهجنا الملاحظة بدون مشاركة و يعرفها موريس أنجرس بأنها " حالة لا يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة"³.

وقد كان استخدام هذه الأداة بشكل كبير أثناء الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة، فمن خلالها تمكنا من معرفة العديد من الأمور و المعلومات حول الموضوع و تمكنا من ملاحظة و مشاهدة تلك المظاهر التي تشير إلى قيم العمل و الحوافز المقدمة بالإضافة إلى أثر الترقية عند الموظفين و انعكاسها تجاه وظيفتهم من حيث انضباطهم في العمل و

¹رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص123.

²عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص71.

³موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصب لل نشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2006، ص305.

مواقبتهم و مواعيدهم بالمؤسسة. و قد تم استخدام هذه الأداة لملاحظة سلوكيات و تصرفات الموظفين و عليه اكتساب و معرفة العديد من السلوكيات التي من شأنها المساهمة في استيعاب الموضوع و معرفته بشكل أكبر.

ثالثا : المقابلة : تعتبر المقابلة واحدة من الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث المتخصص في العلوم الاجتماعية حيث تعرف بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه و التشخيص للعلاج¹.

يقصد بالمقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية².

في يوم 03 مارس 2016_ كانت لنا مقابلة مع المدير الفرعي للمستخدمين ، حيث وافانا بمعلومات حول الدراسة ، و قد قمنا بطرح بعض الأسئلة التي تخدمنا في بحثنا و كانت الإجابة صريحة ، دقيقة و مفيدة لبحثنا.

3. مجتمع الدراسة و العينة :

مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته هم موظفوا رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ونظرا لعدد الموظفين الذي تحتوي عليه رئاسة الجامعة (52) موظفا فقد قمنا بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع البحث (إدارات، إداريين، تقنيين) حيث تصبح عينة الدراسة تحتوي على 52 مفردة موزعة كمايلي :

| العدد | الفئة |
|-------|-----------|
| 10 | الإدارات |
| 28 | الإداريين |
| 14 | تقنيين |
| 52 | المجموع |

¹رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العلمية، دار الفكر، ط1، 1421هـ، مصر، ص322.
²فوزي غرابية و آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجامعة الأردنية، 1977، ص43.

4. مجالات الدراسة :

تحديد المؤسسة : (المجال الجغرافي) :

- تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية - المسيلة- في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة. و تتربع على المساحة التالية:
- 1- الجامعة المركزية و تقدر مساحتها بـ 53 هكتار.
 - 2- القطب الجامعي و تقدر مساحته بـ 105 هكتار.

- الهاتف : 035.55.16.86 .

- الفاكس : 035.55.00.60 .

نشأة وتطور جامعة المسيلة

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمي ذراع الحاجة ،الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة . و في شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح الجذع المشترك للتكنولوجيا ، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين ، وفي شهر فيفري 1987 تم فتح تخصص في الهندسة الميكانيكية ومع بداية السنة الجامعية 1989/1988 تم إنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية وفي سنة 1990 أصبح عدد الطلبة يتجاوز 2000 طالبا و في سنة 1992 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه إلى مركز جامعي و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1992

وقد عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا من خلال فتح عدة فروع و تخصصات نذكر منها الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي، الآداب و العلوم الاجتماعية، الحقوق، الكيمياء، الفيزياء، علم النفس، علوم التسيير، ... الخ.

ونظرا للتطور الحاصل من تزايد في عدد الطلبة و عدد المستخدمين من أساتذة و موظفين و عمال تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001. حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 06 كليات و معهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جديد، كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج.

المجال الزمني للدراسة :

كان نزولنا لميدان الدراسة لأول مرة يوم 2016/03/02 على الساعة 10:30 صباحا للدراسة الاستطلاعية و تمت مقابلة السيد / المدير الفرعي للمستخدمين بجامعة محمد بوضياف المسيلة حيث قمنا بطرح بعض الأسئلة التي تخص الموظفين .

(الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي). أما يوم 2016/03/09 حيث تم تدوين المعلومات الخاصة عن المؤسسة من حيث موقعها، تاريخ نشأتها، عدد العاملين فيها.

يوم 2016/03/15 على الساعة 09:00 صباحا قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة المبحوثة و ذلك بعد موافقة الإدارة و تم جمع الاستبيان يوم 2016/04/03.

المجال البشري للدراسة :

توظف جامعة محمد بوضياف 1399 أستاذا موزعين بين (أستاذ ، أستاذ محاضر قسم أ ، أستاذ محاضر قسم ب ، أستاذ مساعد قسم أ ، أستاذ مساعد قسم ب) و 817 مستخدمين إداريين و تقنيين و عمال مهنيين دائمين، إضافة إلى الأعوان المتعاقدين و الذين بلغ عددهم 515 عونا.

الهيكل التنظيمي :

إن الهيكل التنظيمي للجامعة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي و الإداري لنيابات مديرية الجامعة و كذا مصالحها، و هو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل نيابة حتى نستخلص فكرة عامة عن هذه المؤسسة.

خلاصة

إن الباحث و هو بصدد إنجاز العمل الميداني و الذي هو في حقيقة الأمر امتداد للبحث من البداية إلى النهاية قد يواجهه بعض الغموض في تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة للبحث ، و لكن يجب مراعاة العلاقة الموجودة بين المنهج و بين طبيعة الدراسة و كذلك العينة و أدوات جمع البيانات.

و قد تطرق هذا الفصل من الدراسة إلى جملة من الإجراءات التي تم إتباعها في دراسة هذا الموضوع.

الفصل السادس

معرض النتائج و تفسيرها

تمهيد

1-تفسير و مناقشة الفرضيات

2-تفسير الفرضية العامة

3-النتائج المتوصل إليها

تمهيد :

يعالج هذا الفصل عرض و تحليل و تكميم البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة و ذلك بغية الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

جدول رقم 01 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس .

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 53.8% | 28 | ذكر |
| 46.2% | 24 | أنثى |
| 100 % | 52 | المجموع |

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 53.8% من مجموع عينة البحث ذكور ، في

حين أن نسبة 46.2% إناث ، أي أن هناك تقارب في نسبة الجنسين و هذا راجع إلى أن العمل الإداري لا يحتاج

بالضرورة إلى بنية جسمانية قوية تقتصر على الذكور فقط بل يمكن للإناث القيام بالعمل الإداري بشكل عادي، كما أن ثقافة المؤسسة تقوم على مبدأ المساواة بين الجنسين و إتاحة الفرصة لكليهما بنفس الدرجة.

جدول رقم 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات |
|----------------|---------|--------------|
| 9.6% | 5 | [30-25] |
| 48.1% | 25 | [35-30] |
| 32.7% | 17 | [40-35] |
| 9.6 % | 5 | [40 فما فوق] |
| 100 % | 52 | المجموع |

يظهر لنا الجدول أعلاه أن نسبة 48.1% من مجموع عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين [35.30] تليها

نسبة 32.7% من مجتمع الدراسة أعمارهم ما بين [40.35] ، و أخيرا نسبة 9.6% أعمارهم ما بين [30.25] و 40 سنة فأكثر.

و من هنا يتضح لنا أن نسبة 90,4% من مجموع المبحوثين تقل أعمارهم عن 40 سنة، و هذا يبين أن المؤسسة تعتمد على الطاقة الشبانية في العمل الإداري، كونها أكثر دافعية للعمل و أكثر سرعة للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة كالإعلام الآلي و الأنترنت و إلى غيرها من الوسائل و البرامج الحديثة.

جدول 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 65.4% | 34 | متزوج |
| 30.8% | 16 | أعزب |
| 1.9% | 1 | أرمل |
| 1.9% | 1 | مطلق |
| 100% | 52 | المجموع |

يظهر لنا الجدول أعلاه أن نسبة 65.4% من مفردات العينة متزوجون و لديهم ارتباطات عائلية، بينما نسبة

30.8% من مجتمع الدراسة عزاب ، و هذا يبين لنا الحرص الشديد لفئة المتزوجين على العمل و التسبب به و

ذلك من أجل إعالة أفراد أسرهم لما أن القدرة الشرائية التي هي في تزايد مستمر و أن تفكيرهم في تلبية حاجيات أفراد الأسرة متوقف على العمل الذي يؤديه.

جدول رقم 04 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| %13.5 | 7 | ثانوي |
| %28.8 | 15 | تكوين مهني |
| %57.7 | 30 | جامعي |
| % 100 | 52 | المجموع |

يظهر لنا الجدول أعلاه أن نسبة 57.7% من مجموع الباحثين لديهم المستوى الجامعي ،في حين أن نسبة

28.8% من مفردات العينة هم من خريجي معاهد التكوين المهني و هذا ما يمثله 15 موظفا، ثم تليها نسبة

13.5% من مجتمع عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي و هذا ما يمثله 7 موظفين .

و يرجع هذا التفاوت كون المؤسسة الجامعية الجزائرية تعتمد على العمال ذوي الكفاءات و المؤهلات العلمية و أن استقطابهم للمؤسسة مرتبط بمدى تخصصاتهم العلمية و درجاتها و ذلك لطبيعة مخرجات هذا القطاع.

جدول رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة .

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات |
|----------------|---------|--------------|
| %32.7 | 17 | [5-1] |
| %36.5 | 19 | [10-6] |
| %23.1 | 12 | [15-11] |
| %5.8 | 3 | [20-16] |
| %1.9 | 1 | [20 فما فوق] |
| % 100 | 52 | المجموع |

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه يبين أن نسبة 36.5% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح من ستة إلى عشرة سنوات، بينما نسبة 32.7% من مفردات العينة لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات ، أما ما نسبته 23.1% تخص أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة. ثم تليها نسبة 5.8% من مفردات عينة البحث لديهم خبرة من 16 إلى 20 سنة والتي يمثلها 3 عمال، و أخيرا نسبة 1.9% من مفردات عينة البحث لديهم خبرة أكثر من 20 سنة و التي يمثلها عامل واحد.

يتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 67.3% من مجموع عينة الدراسة لها خبرة مهنية تفوق 5 سنوات و هذا ما يميل إلى الاستقرار في المؤسسة و هذه من عوامل الأداء الجيد في المؤسسة.

جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| إطار | 10 | 19.2% |
| إداري | 28 | 53.8% |
| تقني | 14 | 26.9% |
| المجموع | 52 | 100% |

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه أن نسبة 53.8% من مجموع مجتمع الدراسة و يمثلون 28 إداري ، في حين أن نسبة 26.9% من مجموع عينة البحث هم من التقنيين و يمثلون 14 موظف ، أما نسبة 19.2% فتمثل الإطارات الذين يقدر عددهم بـ 10 إطارات.

و هذا يبين أن مجتمع الدراسة ذو تنوع طبقي و هذا راجع إلى طبقية التقسيم الإداري في المؤسسة بنسب مختلفة و هذا التفاوت يعود إلى تخصص كل موظف حسب الامتيازات الموجودة في المؤسسة و متطلبات كل مصلحة، حيث أن العمل الإداري يمثل الجانب الكبير في مصالح الجامعة.

جدول رقم 07 : يمثل معنى إتقان العمل بالنسبة للعينة .

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|---------|
| 55.8% | 29 | عبادة |
| 38.5% | 20 | واجب |
| 5.8% | 3 | رقابة |
| 100% | 52 | المجموع |

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول معنى إتقان العمل بالنسبة إليهم يبين أن نسبة 55.8% من مجموع مجتمع الدراسة يعتبرونه عبادة، أما المبحوثين الذين يعتبرونه واجب و عددهم 20 موظف أي بنسبة 38.5% ، أما مفردات العينة الذين يعتبرون أن إتقان العمل رقابة كانوا بنسبة 5.8%.

و من خلال الإحصائيات التي يقدمها الجدول يؤكد امتلاك المبحوثين لقيمة تقديس العمل و الرقابة الذاتية و أن هناك رقيب على أعمالهم في غياب المشرفين و هو الله عز و جل و هذا ما يؤكد التزامهم بالعمل في حضور المشرف أو غيابه و بالتالي عدم التقاعس في العمل و هذا التوجه الذي يملكه المبحوثين له الدور الكبير و الإيجابي في المؤسسة من ناحية تنفيذ المهام في وقتها. و من هنا نجد بأن المبحوثين لديهم قيم دينية و هي من مكونات الثقافة التنظيمية.

جدول رقم 08 : يمثل مدى تحمل المسؤولية من قبل عينة البحث في حالة وقوع خطأ مهني .

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 88.5% | 46 | نعم |
| 11.5% | 6 | لا |
| 100% | 52 | المجموع |

من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية خلال وقوع خطأ مهني أن نسبة 88.5% من مجموع مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم سيتحملون المسؤولية في حالة وقوع خطأ مهني و بالمقابل نجد أن ما نسبته 11.5% من مجموع مجتمع الدراسة أكدوا بأنهم لن يتحملوا المسؤولية في حالة وقوع خطأ مهني.

من الإحصائيات التي يقدمها الجدول يتضح لنا أن أغلبية مفردات العينة لديها توجه عام نحو تحمل المسؤولية في الوظائف التي يؤديونها في حالة وقوع خطأ مهني و هذا ما يؤكد امتلاكهم لقيمة تحمل المسؤولية في حالة الفشل في أداء مهامهم و هنا الثقافة التنظيمية المتبناة من قبل المؤسسة تغرس قيم تحمل المسؤولية و عدم التهرب منها.

جدول رقم 09 : يمثل الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له .

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 94.2% | 49 | نعم |
| 5.8% | 3 | لا |
| 199% | 52 | المجموع |

من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له ، تبين أن نسبة 94.2% من مجموع مجتمع البحث صرحوا بأنهم يحرصون على إنجاز العمل في الوقت المحدد له ، أما الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا يحرصون على أداء العمل في الوقت المحدد له فعددهم 3 أي بنسبة 5.8%.

و من خلال الإحصائيات التي يقدمها الجدول يتضح لنا أن أغلبية مفردات العينة تؤكد بأنها تحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له و ذلك راجع إلى ارتفاع نسبة التزام الموظفين بأداء مهامهم في وقتها المناسب.

جدول رقم 10 : يمثل استعداد البقاء بالمؤسسة لإكمال العمل حتى و لو تأخر الوقت.

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 55.8% | 29 | نعم |
| 44.2% | 23 | لا |
| 100% | 52 | المجموع |

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول استعدادهم للبقاء بالمؤسسة لإكمال العمل حتى و لو تأخر الوقت، تبين أن نسبة 55.8% من مجموع مفردات مجتمع البحث صرحوا بأنهم

مستعدون للبقاء بالمؤسسة لإكمال عملهم حتى و لو تأخر الوقت ، في حين أن ما نسبته 44.2 % من مجموع مفردات مجتمع البحث صرحوا بأنهم غير مستعدين للبقاء بالمؤسسة لإكمال عملهم حتى و لو تأخر الوقت.

و من خلال الإحصائيات التي يقدمها الجدول يتضح أنه هناك تقارب بين عدد الموظفين الذين هم مستعدون للبقاء و الذين هم عكس ذلك، و هذه الفئة الأخيرة نجدها ممثلة في الإناث و هذا راجع إلى الثقافة الاجتماعية و الأسرية في المنطقة و التي لا تسمح للمرأة العاملة البقاء خارج البيت بعد نهاية دوام العمل الرسمي، و بما أن المؤسسة الجامعية عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح فإنها تتأثر بهذه الثقافة و بالتالي فالمؤسسة الجامعية لا تلزم المرأة العاملة بالبقاء بعد فترة العمل الرسمي.

جدول رقم 11 : يمثل الترقية تتم على أساس الكفاءة ، الأقدمية ، معا.

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|----------|
| 5.8% | 3 | الكفاءة |
| 67.3% | 35 | الأقدمية |
| 26.9% | 14 | معا |
| 100 % | 52 | المجموع |

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه أن نسبة 67.3% من مجموع مجتمع الدراسة أي ما يمثله

35 موظف صرحوا بأن الترقية تتم على أساس الأقدمية، بالمقابل نجد أن نسبة 5.8% من المبحوثين صرحوا بأن

الترقية تتم على أساس الكفاءة، بينما نجد أن نسبة 26.9% من المبحوثين يرون بأن الترقية تتم على أساس

الأقدمية و الكفاءة معا .

و من الإحصائيات التي يقدمها الجدول يتضح لنا أن أغلبية الترقيات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية تتم على أساس الأقدمية حيث تكون درجة الترقية إما دنيا عامين و نصف أو متوسطة و تكون لثلاثة سنوات أو قصوى لثلاثة سنوات و نصف ، كما أن الترقية تتم وفقا لنوع السلك أي سلك الإداريين أو التقنيين و الرتبة. و هذا ما صرح به المدير الفرعي للمستخدمين في طرحنا لسؤال حول الأسس التي يتم عليها الترقية.

جدول رقم 12 : يوضح إمكانية تضايق الموظفين في احترام المواعيد و الانضباط في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 32.7% | 17 | نعم |
| 67.3% | 35 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال البيانات العامة التي يقدمها الجدول أعلاه نجد أن نسبة 67.3% من مجموع عينة البحث لا

يضايقها احترام المواعيد و الانضباط في العمل أما نسبة 32.7% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم يتضايقون من احترام المواعيد و الانضباط في العمل.

و من خلال ما يقدمه الجدول من بيانات نجد أن أغلبية مفردات العينة لا يضايقهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل و يمكن تفسير هذا التوجه بأن الموظفين لديهم ثقافة تنظيمية عالية و لديهم وعي و التزام كبير بالعمل، وهذا ما لاحظناه خلال قيامنا بدراسة استطلاعية ميدانية خلال فترة دخول أو خروج الموظفين و الإمضاء على ورقة الحضور بحيث لاحظنا تقيدا و التزاما بالإمضاء على ورقة الحضور في الوقت المحدد حيث تمنح لهم مدة عشر دقائق للإمضاء كما لمسنا عندهم عدم الانزعاج من الإمضاء لأربع مرات يوميا ، و هذا يدل على أن هناك ثقافة الانضباط في العمل و احترام اللوائح و القوانين التنظيمية للمؤسسة .

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و المحافظة على ممتلكات المؤسسة كما الحفاظ على الممتلكات الخاصة.

| المجموع | هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الخاصة | | | | |
|---------|--|--------|---|---------|-------|
| | لا | نعم | | | |
| 28 | 0 | 28 | ت | ذكر | الجنس |
| %53.85 | %0.00 | %53.85 | % | | |
| 24 | 1 | 23 | ت | أنثى | |
| %46.15 | %1.92 | %44.23 | % | | |
| 52 | 1 | 51 | ت | المجموع | |
| %100 | %1.92 | %98.08 | % | | |

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول الحفاظ على ممتلكات المؤسسة كما الحفاظ على ممتلكاتهم الخاصة و ذلك حسب متغير الجنس، سجلنا نسبة 98.08% من مجموع مجتمع البحث يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الخاصة و هذه النسبة توزعت على النحو التالي : 53.85% من مجموع مجتمع الدراسة ذكور صرحوا بأنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الخاصة، أما نسبة 44.23% من مفردات العينة إناث أكدوا بأنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الخاصة. و سجلنا نسبة 1.92% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الخاصة. و من الجدول يتبين أن الذكور هم أكثر حفاظا على ممتلكات المؤسسة من الإناث.

و من الملاحظ من الجدول أن أغلب مفردات العينة تتجه نحو الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و الحفاظ عليها كما لو أنها ممتلكاتهم الخاصة حيث يبين أن الذكور الأكثر حفاظا عليها، و بالانتقال إلى المبحوثين الذين لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة فنسجل نسبة 1.92% من مفردات العينة لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة.

و يمثل هذا السلوك لدى الموظفين محدد من محددات الثقافة التنظيمية و الذي يتمثل في الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة بحيث يستمد الموظفون هذه الأخلاقيات من التنشأة الاجتماعية و بالضبط التنشأة الأسرية بحيث تؤثر الأصول التربوية التي تم تلقينها للموظف من طرف والديه و غرس فيه أدب الحفاظ على ممتلكات الغير ، و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية بخصوص محددات الثقافة التنظيمية.

جدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الرضا عن نظام الترقية .

| المجموع | هل أنت راض عن نظام الترقية في مؤسستك | | | | |
|---------|--------------------------------------|--------|---|---------|-------|
| | لا | نعم | | | |
| 28 | 22 | 6 | ت | ذكر | الجنس |
| %53.85 | %42.31 | %11.54 | % | | |
| 24 | 14 | 10 | ت | أنثى | الجنس |
| %46.15 | %26.92 | %19.23 | % | | |
| 52 | 36 | 16 | ت | المجموع | |
| %100 | %69.23 | %30.77 | % | | |

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول الرضا عن نظام الترقية في المؤسسة و ذلك حسب متغير الجنس، حيث سجلنا نسبة 69.23% من مجموع مجتمع البحث غير راضين عن نظام الترقية في مؤسستهم و هذه النسبة توزعت على النحو التالي : 42.31% من مجموع مجتمع الدراسة ذكور صرحوا بأنهم غير راضين عن نظام الترقية في المؤسسة، أما نسبة 26.92% من مفردات العينة إناث أكدوا بأنهم غير راضين عن نظام الترقية في مؤسستهم. و سجلنا نسبة 30.77% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم راضون عن نظام الترقية في مؤسستهم.

و من الملاحظ من الجدول أن أغلب مفردات عينة البحث غير راضون عن نظام الترقية في مؤسستهم نظرا لكون المؤسسة تعتمد على الأقدمية في الترقية في مقابل أن أغلب الموظفين لا يملكون أقدمية كبيرة في المؤسسة. كما أن

بعض الرتب كالإداريين يجب عليهم إجراء مسابقة على مستوى وطني على عدد قليل من المناصب و هذا ما صرح به المدير الفرعي للمستخدمين في إجابته للطريقة التي يتم اتباعها في ترقية الموظفين. و بالانتقال إلى المبحوثين الذين هم راضون عن نظام الترقية فمسجل نسبة 30.77% من مفردات العينة راضون عن نظام ترقية و هؤلاء هم الموظفون الذين يشغلون رتب أعلى حيث تكون ترقيتهم آلية بحيث يرتفعون في السلم بالإضافة إلى نُز مالي و أدبي.

جدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و إنجاز العمل في الوقت المحدد له

| المجموع | هل تحرص على إنجاز عملك في الوقت المحدد له | | | | |
|---------|---|--------|---|---------|---------|
| | لا | نعم | | | |
| 28 | 1 | 27 | ت | ذكر | الجنس |
| %53.85 | %1.92 | %51.92 | % | | |
| 24 | 2 | 22 | ت | أنثى | الجنس |
| %46.15 | %3.85 | %42.31 | % | | |
| 52 | 3 | 49 | ت | المجموع | المجموع |
| %100 | %5.77 | %94.23 | % | | |

من خلال البيانات العامة التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول الالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد له و ذلك حسب متغير الجنس ، حيث سجلنا نسبة 94.23% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يلتزمون بإنجاز المهام في الوقت المحدد و توزعت هذه النسبة على النحو التالي : 51.92% من مفردات العينة ذكور أكدوا بأنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد، و نسبة 42.31% من مفردات العينة إناث أكدن بأنهن ينجزن مهامهن في الوقت المحدد. و سجلنا نسبة 5.77% من مجموع مفردات العينة أقروا بأنهم لا يلتزمون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد له.

و في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول نجد الذكور أكثر التزاما و انضباطا في العمل و ينجزون مهامهم في الوقت المحدد له و نجد أن درجة التقاعس عند الذكور منخفضة و يتم تسليم المهام عند هذه الفئة في الوقت

المحدد لها و هذا راجع إلى حماسهم في العمل و قدرتهم على الأداء بشكل جيد و هذا ما توصل إليه تالكوت بارسونز في تحليله للفعل وجده يتضمن مستوى وجداني و هو مؤشر لحماسهم و اهتمامهم بوظائفهم ، إضافة إلى تفرغهم الكامل للعمل في الوقت الرسمي له.

جدول رقم 16 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الرضا عن الأجر مقارنة مع الجهد المبذول في المؤسسة .

| المجموع | هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع جهودك بالمؤسسة | | | | |
|---------|---|--------|---|---------|-------|
| | لا | نعم | | | |
| 28 | 22 | 6 | ت | ذكر | الجنس |
| %53.85 | %42.31 | %11.54 | % | | |
| 24 | 13 | 11 | ت | أنثى | |
| %46.15 | %25.00 | %21.15 | % | | |
| 52 | 35 | 17 | ت | المجموع | |
| %100 | %67.31 | %32.69 | % | | |

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة مع جهودهم بالمؤسسة و ذلك حسب متغير الجنس، حيث سجلنا نسبة 67.31% من مجموع مجتمع البحث غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة مع جهودهم بالمؤسسة و هذه النسبة توزعت على النحو التالي : 42.31% من مجموع مجتمع الدراسة ذكور صرحوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة مع الجهد المبذول، أما نسبة 25.00% من مفردات العينة إناث أكدوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتلقونه مقارنة مع جهودهم بالمؤسسة. و سجلنا نسبة 32.69% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم راضون عن الأجر الذي يتلقونه مقارنة بجهودهم بالمؤسسة.

و من الملاحظ من الجدول أن أغلب مفردات عينة البحث غير راضون عن الأجر مقارنة مع الجهد المبذول و نلمس هذا خاصة عند مفردات العينة الذكور الذين لديهم طموح لتكوين أسرة و الاستقرار. و هذا ما نجده عند موتر حيث توصل إلى أن من المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي تتمثل في مكافآت العمل و تشتمل على مكافآت المهمة و مكافآت اجتماعية و مكافآت تنظيمية ، و هي تلك المكافآت الخارجية المستمدة من المنظمة لحفز الأداء، و هي مكافآت مادية ملموسة مثل : الأجر. أي أن هذا الأخير يعتبر من أهم المحددات الأساسية للالتزام الوظيفي .

جدول رقم 17 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و تضايقتهم في احترام المواعيد و الانضباط في العمل .

| المجموع | هل يضايقتك احترام المواعيد و الانضباط في العمل | | | | |
|---------|--|--------|---|---------|-------|
| | لا | نعم | | | |
| 28 | 23 | 5 | ت | ذكر | الجنس |
| %53.85 | %44.23 | %9.62 | % | | |
| 24 | 12 | 12 | ت | أنثى | |
| %46.15 | %23.08 | %23.08 | % | | |
| 52 | 35 | 17 | ت | المجموع | |
| %100 | %67.31 | %32.69 | % | | |

من خلال البيانات العامة للجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول تضايقتهم في احترام أوقات العمل و الانضباط في العمل و ذلك حسب متغير الجنس، سجلنا نسبة 67.31% من مجموع مجتمع البحث لا يضايقتهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل و هذه النسبة توزعت على النحو التالي : 44.23% من مجموع مجتمع الدراسة ذكور صرحوا أنهم لا يضايقتهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل. أما نسبة 23.08% من مفردات العينة إناث أكدن بأنهن لا يضايقتهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل. و سجلنا نسبة 32.69% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يضايقتهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل.

و من الملاحظ من الجدول أن أغلب مفردات العينة لا يضايقتهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل نظرا إلى كون الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ترسخ مبادئ الالتزام خاصة عند جنس الذكور، حيث يبين الجدول أن الذكور الأكثر التزاما، و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل الخاص بالالتزام الوظيفي حيث ان هناك منحنيين أساسيين

لدراسته و أحد هذين المنحيين هو المنحى السلوكي و التي من بين محدداته نجد الإرادة و التي تشير إلى إدراك أن الفعل يتم عمله عن طريق الاختيار الحر، و عندما يزداد الإحساس بالإرادة يشعر الفرد بمسؤولية شخصية عن الفعل، و بالتالي يشعر بالحاجة إلى تبرير اختياره من خلال التصرف بطريقة تتسق مع هذا الاختيار و الذي هو احترام المواعيد و الانضباط في العمل.

و بالانتقال إلى المبحوثين الذين يضايقهم احترام المواعيد و الانضباط في العمل فנסجل نسبة 32.69% من مفردات العينة التي يضايقها احترام المواعيد و الانضباط في العمل. و من الجدول يتبين أن الذكور الأكثر التزاماً بأوقات العمل نظراً إلى قلة الالتزامات خارج المؤسسة عكس الإناث اللواتي لديهن وظائف أخرى خارج نطاق العمل خاصة الوظائف المنزلية.

جدول رقم 18 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية و ترك المؤسسة في حالة عرض منصب في مؤسسة أخرى بأجر عالي.

| المجموع | إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى بأجر عالي، هل تترك عملك بالمؤسسة التي تعمل بها | | | | |
|---------|--|--------|---|---------|-----------------|
| | لا | نعم | ت | متزوج | الحالة العائلية |
| 34 | 7 | 27 | ت | % | |
| %65.38 | %13.46 | %51.92 | % | | |
| 16 | 3 | 13 | ت | أعزب | |
| %30.77 | %5.77 | %25.00 | % | | |
| 1 | 0 | 1 | ت | مطلق | |
| %1.92 | %0.00 | %1.92 | % | | |
| 1 | 0 | 1 | ت | أرمل | |
| %1.92 | %0.00 | %1.92 | % | | |
| 52 | 10 | 42 | ت | | |
| %100 | %19.23 | %80.77 | % | المجموع | |

في ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول التخلي عن المؤسسة في حالة وجود منصب عمل بمؤسسة أخرى بأجر عالي ، فالاتجاه العام للإجابة أن نسبة 80.77% من مجموع مجتمع

البحث من الذين سيتخلون عن المؤسسة في حالة وجود أجر عالي تمنحه مؤسسة أخرى، مع تسجيل نسبة 51.92% من مجموع مفردات العينة متزوجين. أما نسبة 25.00% من مجموع مجتمع الدراسة عراب صرحوا بأنهم سيتخلون عن المؤسسة في حالة وجود أجر عالي بمؤسسة أخرى، أما نسبة 1.92% من مجموع مجتمع الدراسة مطلق صرحوا بأنهم سيتخلون عن المؤسسة في حالة وجود أجر عالي بمؤسسة أخرى و كذلك نفس النسبة للأرامل، أما نسبة 19.23% من مجموع مجتمع البحث صرحوا بأنهم لن يتخلوا عن المؤسسة حتى في حالة وجود منصب عمل بأجر عالي بمؤسسة أخرى و توزعت هذه النسبة على النحو التالي: 13.46% مفردات العينة من المتزوجين ، و 5.77% من مجموع عينة البحث عراب.

و من البيانات التي يقدمها الجدول نجد أن أغلبية مفردات العينة لديها توجه مادي و مرتبطون فقط بالأجر الممنوح لهم نظير الخدمة التي يقدمونها للمؤسسة و تأديتهم لوظائفهم، و هذا ما نجده عند بارسونز في تحليله لنظرية الفعل الاجتماعي حيث يتضح جليا ارتباط دراسة متغير الالتزام الوظيفي وفقا لها، حيث أن الالتزام الوظيفي يعبر عن سلوك إنساني استهدافي يتميز بالاختيار بين بدائل عدة، تتمثل أساسا في البقاء من عدمه عضوا بالتنظيم، و باعتباره فعل اجتماعي فهو يحتوي على عناصره الأساسية المتمثلة في الفاعل (الموظف)، وجود هدف حالي أو مستقبلي و هو إشباع الحاجات الشخصية و التنظيمية و الاستمرار في المنظمة مع بذل الجهد الأكبر لإنجاز المهام المنوطة بالفاعل، الموقف و هو إنجاز المهام من أجل الحصول على الحوافز و الامتيازات.

جدول رقم 19 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن و البقاء في المؤسسة لإكمال العمل حتى لو تأخر الوقت

| المجموع | هل أنت مستعد للبقاء بالمؤسسة لإكمال عملك حتى و لو تأخر الوقت | | | | |
|---------|--|--------|---|------------|------|
| | لا | نعم | | | |
| 5 | 5 | 0 | ت | 30-25 | السن |
| %9.62 | %9.62 | %0.00 | % | | |
| 25 | 15 | 10 | ت | 35-30 | |
| %48.08 | %28.85 | %19.23 | % | | |
| 17 | 3 | 14 | ت | 40-35 | |
| %32.69 | %5.77 | %26.92 | % | | |
| 5 | 0 | 5 | ت | 40 فما فوق | |
| %9.62 | %0.00 | %9.62 | % | | |
| 52 | 23 | 29 | ت | المجموع | |
| %100.00 | %44.23 | %55.77 | % | | |

من خلال الإحصائيات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول البقاء في المؤسسة لإكمال العمل حتى لو تأخر الوقت حسب متغير السن نسجل نسبة 55.77% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يلتزمون بإكمال العمل حتى و لو تأخر الوقت، و توزعت هذه النسبة على النحو التالي : 26.92% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم من [35.30] و نسبة 9.62% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم من [40.35] و ، و نسبة 19.23% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم من [35.30] و نسبة 9.62% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم من [40 سنة فما فوق]. أما نسبة 44.23% من مجموع عينة البحث أكدوا بأنهم لا يلتزمون بإكمال العمل خارج وقت العمل الرسمي.

و من البيانات التي يقدمها الجدول نجد أن أغلبية مفردات العينة تتوجه نحو الالتزام بأداء المهام حتى لو انتهت أوقات العمل الرسمية، حيث نجد هذا الالتزام عال خاصة عند الفئات العمرية الشابة و الفتية التي تكون في قمة العطاء بحكم قوتهم البدنية و الذهنية، و لديهم دافعية كبيرة للعمل و ذلك من أجل الترقية أو التثبيت أو لتقلد مناصب أعلى رتبة، بحيث ينتج عن ذلك إنهاء المهام في يومها و في وقتها المحدد.

جدول رقم 20 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة و الترقية.

| المجموع | هل تمت ترقيتك | | ت | 5-1 | الخبرة (الأقدمية في العمل) |
|---------|---------------|--------|---|------------|----------------------------|
| | لا | نعم | | | |
| 17 | 13 | 4 | ت | 5-1 | |
| %32.69 | %25.00 | %7.69 | % | | |
| 19 | 7 | 12 | ت | 10-6 | |
| %36.54 | %13.46 | %23.08 | % | | |
| 12 | 0 | 12 | ت | 15-11 | |
| %23.08 | %0.00 | %23.08 | % | | |
| 3 | 1 | 2 | ت | 20-16 | |
| %5.77 | %1.92 | %3.85 | % | | |
| 1 | 0 | 1 | ت | 20 فما فوق | |
| %1.92 | %0.00 | %1.92 | % | | |
| 52 | 21 | 31 | ت | المجموع | |
| %100.00 | %40.38 | %59.62 | % | | |

من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أعلاه المتعلق بإجابات المبحوثين حول ما إذا تمت ترقيتهم في المؤسسة حسب متغير الخبرة، أن نسبة 59.62% من مجتمع الدراسة قد صرحوا بأنهم تمت ترقيتهم في المؤسسة و تتوزع هذه النسبة على النحو التالي : نسبة 46.16% تمثل أفراد العينة الذين خبرتهم المهنية من 15 سنة ، نسبة 7.69% من مجموع مجتمع الدراسة التي يمثلها 4 موظفين تمثل أفراد العينة الذين خبرتهم المهنية من سنة إلى 5 سنوات و نسبة 3.85% من مفردات العينة التي يمثلها موظفان خبرتهم المهنية من 16 إلى 20 سنة و أخيرا نسبة 1.92% من مجموع عينة البحث خبرتهم من أكثر من 20 سنة ، في حين أن نسبة 40.38% من مجموع مجتمع الدراسة أكدوا بأنهم لم يتم ترقيتهم بالمؤسسة ميدان الدراسة .

و يعود هذا التفاوت في نسبة الترقية إلى أن معظم الموظفين هم من الذين قد التحقوا حديثا بمناصب العمل، و عليه فهناك فترة تربص تتراوح من 6 أشهر إلى السنة لكي يتم تثبيتهم أولا ، ثم يتم احتساب مرور ثلاث سنوات لكي يتم ترقيتهم، و بالتالي فإن عملية ترقيتهم تتطلب عدة إجراءات إدارية تتطلب وقتا معينا، و هذا ما صرح به المدير الفرعي للمستخدمين ، حيث قال بأن أغلبية الموظفين الجدد لا يعرفون الإجراءات المتبعة في الترقية.

1-تفسير و مناقشة الفرضيات :

من خلال الدراسة الإمبريقية التي قمنا بها حول الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي و باتباع الشواهد الكمية التي تم تحصيلها سابقا تمكنا من الوصول إلى تفسير الفرضيات التي تبينناها و هي كالتالي:

1- الفرضية الأولى: للقيم العمالية دور في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

بناء على المعطيات الإحصائية للدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن نسبة 55.8% من مجموع أفراد عينة البحث، يحترمون العمل و يقدسونه و هذا ما يمثله الجدول رقم 07 الصفحة 100 ، حيث أن المؤسسة الجامعية سعت إلى ترسيخ مثل هذه القيم لدى الموظفين من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء.

- كما بينت الدراسة أيضا أن نسبة 94.2% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم يحرصون على أداء عملهم في وقته المحدد ، و هذا ما يبينه الجدول رقم 09 الصفحة 101.

- في حين أن نسبة 55.8% من مجموع مجتمع الدراسة أكدوا أنهم مستعدون للبقاء بالمؤسسة حتى و لو تأخر الوقت لإكمال العمل . أنظر الجدول رقم 10 الصفحة 101 و عليه فإن الفرضية الأولى قد تحققت كلية و هذا بنسبة 68.6% أي تقريبا بنسبة 70%.

2- الفرضية الثانية: تساهم الحوافز في خلق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

بناء على المعطيات الإحصائية للدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نسبة 67.31% من مجموع عينة البحث صرحوا بأنهم غير راضين عن الأجر الممنوح لهم مقارنة بالمجهود الذي يبذلونه، و هذا ما يمثله الجدول رقم 16 الصفحة 107.

- في حين أن نسبة 80.77% من مجموع عينة الدراسة أكدوا بأنهم مستعدون لترك المؤسسة التي

يعملون بها إذا عرض عليهم منصب عمل في مؤسسة أخرى بأجر عالي و هذا ما يظهره الجدول

رقم 18 الصفحة 109 مما يدل على أهمية الأجر بالنسبة للعاملين و درجة تأثيره على التزام

الموظفين. و عليه فإن الفرضية المتبناة قد تحققت كلية تقريبا و هذا بنسبة 74.04%.

3- تلعب الترقية دورا هاما في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

بناء على نتائج الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- أن نسبة 69.23% من مجموع عينة الدراسة صرحوا بأنهم غير راضين عن نظام الترقية التي تعتمده المؤسسة الجامعية، و هذا ما يظهره الجدول رقم 14 الصفحة 105 حيث أن المؤسسة تقوم بالترقية على أساس الأقدمية و هذا ما يبينه الجدول 11 صفحة 102 حيث نجد أن نسبة 67.3% صرحوا بأن الترقية في المؤسسة الجامعية تتم على أساس الأقدمية.
- في حين أن نسبة 59.62% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنهم تم ترقيةهم ، و هذا ما يمثله الجدول رقم 20 الصفحة 112 و بهذا نجد أن للترقية دور كبير في تحقيق الالتزام الوظيفي. و عليه فإن الفرضية التي تبيناها قد تحققت و هذا بنسبة 65.38%.

2-تفسير الفرضية العامة :

لثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف.

بناء على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، و بناءا على النتائج التي حققها الفرضيات الفرعية من خلال النسب المتحصل عليها و هي 68.6%، 74.04%، 65.38%. على التوالي، و منه فإن المؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية تقوم على قيم عمالية حيث يعتبر معظم موظفيها العمل على أنه عبادة و هذا ما ينعكس على بالإيجاب على المؤسسة الجامعية ، بالإضافة إلى احترام الوقت و الالتزام بالمواعيد و الانضباط في العمل و إنجازة في الوقت المحدد له.

كما تدل الفرضية أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين عال مما يجعل المؤسسة متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و هذا من خلال استعداد موظفيها للبقاء بالمؤسسة لإكمال العمل حتى و لو تأخر الوقت ، بالإضافة إلى محافظتهم على ممتلكات المؤسسة كما لو أنها ممتلكاتهم الخاصة و هذا ما يبين درجة الوعي التي يتمتع بها موظفوا رئاسة جامعة محمد بوضياف.

و من خلال ما سبق يتضح أن الفرضية العامة المتبناة قد تحققت كلية بنسبة 69.34% أي تقريبا بنسبة 70%.

3-النتائج المتوصل إليها :

- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ الأساسية يتم تعليمها للعمال داخل المؤسسة.
- 2- الثقافة التنظيمية تشمل الجانب السلوكي و المادي و المعنوي للفرد و تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.
- 3- تهدف الثقافة التنظيمية إلى تنمية روح التشجيع و الشعور بالانتماء من قبل الموظفين داخل المؤسسة.
- 4- الاعتماد على القوانين و اللوائح التنظيمية لانضباط العمال يحقق العدالة بين الموظفين.
- 5- تساهم الحوافز سواء المادية أو المعنوية في رفع درجة التزام الموظفين، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام حوافز بما يتناسب و متطلبات الموظفين.
- 6- إن نظام الترقية يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الرضا لدى الموظفين مما ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية للموظفين و بالتالي الوصول إلى درجة الوعي و التحلي بروح المسؤولية في إنجاز العمل.
- 7- التحلي بروح المسؤولية عند إنجاز المهام أو في حالة ارتكاب الأخطاء يكسب الموظف شخصية كاريزمية تساعده في الرفع من كفاءته المهنية و كذا الوعي المهني داخل المؤسسة.
- 8- يلعب الأجر دورا بارزا في تحفيز الموظفين و دفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم.
- 9- يعتبر الأجر وسيلة فعالة في استقطاب الكفاءات للعمل داخل المؤسسة.

الختام

من هذه الدراسة حاولنا معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية و محاولة إسقاط هذا الموضوع الهام على إحدى الجامعات الجزائرية و هي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، حيث تعد صرحا علميا و مكسبا هاما للولاية، من خلال دراسة أبعادها و هي القيم العمالية و الحوافز و الترقية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية موضوع متشعب لا يمكن التحكم في كل أبعاده و دراسته ميدانيا في هذا البحث. حيث ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها في الميدان و التي تمثلت في الأجر باعتباره قيمة اقتصادية و احترام الوقت و المسؤولية حيث أن تصريحات عينة البحث أكدت أن قيمة الأجر تعتبر عاملا في تحديد بقائهم بالمؤسسة و تؤثر على انتمائهم لها، بالإضافة إلى جعل الموظفين ينجزون الأعمال المنوطة بهم في وقتها و في الآجال المحددة لها وهذا ما يجعل المؤسسة متميزة. و قد تم التوصل أيضا في هذه الدراسة إلى أن هناك إجمال من مجتمع الدراسة و اتفاق تام في احترام قيمة الوقت و تجسيدها أثناء عملهم بالمؤسسة، و من خلال احترام مواقيت العمل الذي يتيح انخفاض في مستوى الغيابات و الذي بدوره يؤثر على مخرجات المؤسسة.

كما توصلنا في هذه الدراسة إلى أن موظفي المؤسسة الجامعية محل الدراسة لديهم التزام وظيفي تجاه مؤسستهم يتمثل في الاحترام و الانضباط بقوانين العمل بالإضافة إلى التزام الموظفين بالعمل الموكل إليهم كون المؤسسة تعاملهم معاملة في المستوى، و هذا ما أدى بهم إلى احترام المواعيد و الانضباط في العمل. كما تم تسجيل أن موظفي المؤسسة الجامعية محل الدراسة لديهم مستوى من الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم مما نشأ عنه إدراك الموظفين لأهمية الدور الذي يقومون به و هذا ما أدى بهم إلى ضرورة البقاء في المؤسسة لإكمال العمل خارج الأوقات الرسمية. و يعتبر الالتزام الوظيفي تحديا متزايدا يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية سواء كان الإنتاج عبارة عن خدمات أو سلع ، بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم.

-قائمة المراجع-

الكتب :

- 1- ابن منظور : لسان العرب، دار المعارف ، ج(15، 5، 4، 1)، القاهرة، 1956، باب الميم، فصل اللام.
- 2- انتوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة : فايز الصياغ، ط4، مؤسسة ترجمان، الأردن، 2005.
- 3- أيان كريب : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999.
- 4- أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 .
- 5- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ، ب ط، ، بيروت ، 1978.
- 6- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)، أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 7- حسين حريم : السلوك التنظيمي، دار زهران، ط1، عمان، 1997.
- 8- حسين حريم : إدارة المنظمات «منظور كلي»، الحامد للنشر و الوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 9- حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد، الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر، الاردن، 2004.
- 10- لو كيا الهاشمي و جابر نصر الدين: مفاهيم أساسية في علم النفس، 1984.
- 11- محمد أنس قاسم جعفر : مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1989.
- 12- مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007.
- 13- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، ط1، قطر، 2005.
- 14- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 15- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 1999.
- 16- محمد حسن حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 17- ماهر أحمد محمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجدامعية، مصر، 2005.
- 18- مدحت محمد أبو النصر: قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، الجيزة، مصر، 2008.
- 19- محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 20- محمود فتحى عكاشة و محمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 21- محمود محمد جاد: النظرية الاجتماعية-الاتجاهات و التيارات الكلاسيكية، مؤسسة الانتشار العربي، لبنان، 2012.
- 22- ماجد الزيود: الشباب و القيم في عالم متغير، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011.
- 23- محمد علي السلمي: "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983 .
- 24- محمد عبد المعبود مرسى: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي-دراسة تحليلية نقدية . ، مكتبة العليقي الحديثة، مصر، 2001.
- 25- محمد عاطف غيث : تاريخ النظرية في علم الاجتماع و اتجاهاتها المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1984 .
- 26- محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع، مجدلاوي، الأردن، 2007.
- 28- محمد أنس قاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973 .
- معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، الأردن، 2006.
- 29- سليمان محمد الطماوي : مبادئ الإدارة العلمية، دار الفكر العربي، عين شمس، ط 5، 1987.

- 30- عبد الوهاب علي محمد: زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيصها و تغيير ثقافة المنظمة، شركة المصادر، جدة، السعودية، 2001.
- 31- عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية، دار ماس للطباعة، القاهرة، 2009.
- 32- عادل حسن مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية بيروت، ب ط ، ب سنة.
- 33- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر ، عمان، 1991 .
- 34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن عبد المحسن جودة: "إدارة الموارد البشرية"، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة، دون سنة نشر.
- 35- عبدالعالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، الدار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 36- عبدالله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع- النظرية السوسولوجية المعاصرة، ج 2 ، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
- 37- عمر عبد الرحمان عبد الباقي: "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس القاهرة ، 1996 .
- 38- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، ب ط ، ب سنة.
- 39- على عربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر ، عين مليلة ب ط، 2002 .
- 40- فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 41- فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 42- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 .
- 43- صلاح الشناوي: غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، ب ط ، بيروت ، 1973 .
- 44- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بط، 2000 .
- 45- راموند وشيلي، "تحفيز الأفراد"، دار الفاروق، 2001 .
- 46- خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 2007.
- 47- خالد الهيثمي وآخرون: "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997 .
- 48- خيرى خليل الجميلي: التممية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د ط ، الاسكندرية 1998.
- 49- ظاهر محمود كلالدة: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران ،الأردن، 1997.

الرسائل :

- 1- أحمد عيسى سلمان: تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
- 2- جعفر أحمد محمد: الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردن، 1999.
- 3- جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 4- وائل محمود دعياد: المبول المهنية و القيم و علاقتها بتصورات المستقبل، إشراف محمد سفيان أبو أنجيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية ، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 5- حلف سليمان العبد الله: أثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردن، 1995.
- 6- محمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف محمود فتحي، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2005.

- 7- محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، مذكرة لنيل الماجستير، إشراف سلطان بن سعيد بخاري، كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية ، 2007.
- 8- مسعدة محمد الأسمرى: المناخ التنظيمي السائد في قسم الثقافة و التعليم بجدة و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى منسوبيه و منسوبيته، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011.
- 9- نوال بوظرفة : القيم العمالية لدى مجتمع المصنع واقعها و علاقتها ببعض المتغيرات النوعية ،دراسة بمركب الحجار، إشراف محمد الدقس.
- 10- عبد الرحمان بن عبد الله العفيصان: أثر التحول في القيم الشخصية و الأسرية على السلوك العنيف لدى مرتكبي جرائم العنف في مدينة الرياض، دراسة وصفية تحليلية في سجن الحائر تحت إشراف: سليمان بن عبدالله العقيل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 11- عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة، العلة، سطيف، إشراف مسعودة حنوتة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007.

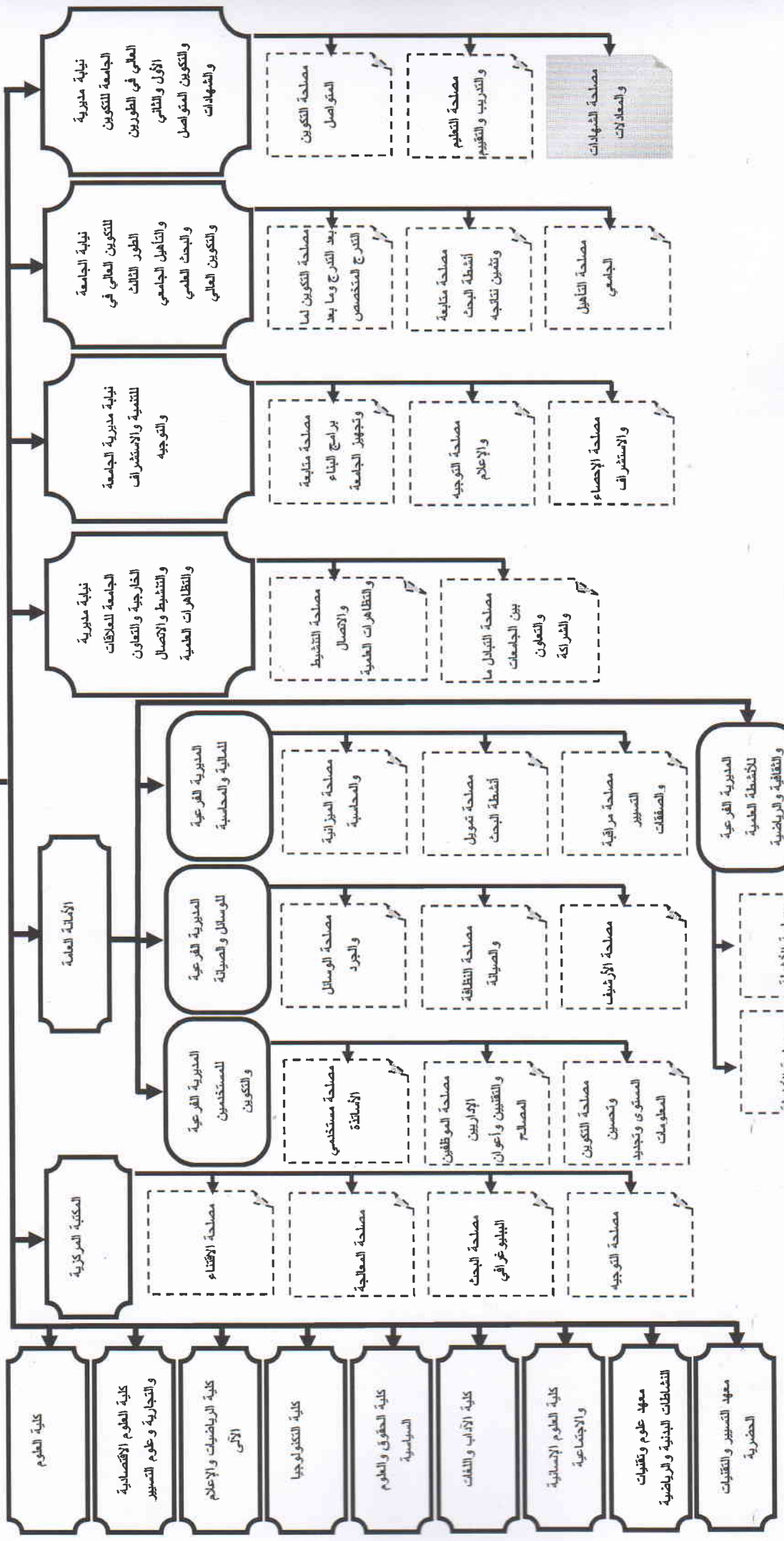
المجلات :

- 1- عادل عبدالفتاح سلامة: الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية عين شمس (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، الجزء 1، العدد 23، جامعة عين شمس، مصر، 1999.
- 2- فضل صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 21، العدد 11، الرياض، 1997.

المطالعة

الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة

مديرية الجامعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم و عمل

استمارة استبيان حول موضوع

الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة حالة رئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، و بصفتكم الشخص المؤهل بتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع ، لذا نرجوا منكم المساهمة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبكم من ضمن عدد من الاختيارات المقترحة عليكم. و نحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ، و أنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط و لكم منا جزيل الشكر و التقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في إنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ :

أ.د. السعيد بن يمينة

من إعداد الطالب :

✓ بحاش عبدالملك

I. محور البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :سنة
3. الحالة العائلية : متزوج أعزب مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي : ثانوي تكوين مهني جامعي
5. الخبرة (الأقدمية في العمل) :سنة
6. الوظيفة : إطار إداري تقني

II. محور الثقافة التنظيمية :

✓ قيم العمل :

7. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع جهودك بالمؤسسة ؟ نعم لا
- *في حالة الإجابة بـ لا : هل تستمر بالبقاء ؟ نعم لا
8. إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى، هل تترك عملك بالمؤسسة التي تعمل بها؟
نعم لا
9. ماذا يعني لك إتقان العمل؟ عبادة واجب رقابة
- أخرى أذكرها :

10. هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الخاصة ؟ نعم لا
11. هل تشعر بالمسؤولية عند نجاح المؤسسة أو فشلها؟ نعم لا
12. إذا حدث و أن تسببت في خطأ مهني ، هل تتحمل المسؤولية ؟ نعم لا
13. هل تشعر بنوع من المسؤولية من خلال تأديتك لوظيفتك ؟ نعم لا
14. ما مفهومك للوقت ؟

15. هل تحرص على إنجاز عملك في الوقت المحدد له ؟ نعم لا

16. هل تعمل كل ما في وسعك للتقليل من فرص إضاعة الوقت ؟ نعم لا

✓ الحوافز :

17. هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه يتوافق مع حجم العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

18. إذا كان الأجر و شروط العمل أحسن في مؤسسة أخرى ، هل تغير المؤسسة ؟ نعم لا

19. هل يحفزك النظام الذي تدير به المؤسسة على العمل ؟ نعم لا

20. هل تقدم المؤسسة حوافز لموظفيها في حالة قيامهم بعمل إضافي ؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم ، هل هي حوافز : - مادية - معنوية

✓ الترقية :

21. هل أنت راض عن نظام الترقية في مؤسستك؟ نعم لا

22. هل تتم الترقية على أساس : الكفاءة الأقدمية معا

23. هل تمت ترقيةك؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم ، هل ترتب عليها : أثر مالي

أثر أدبي (المنصب)

أثر مالي و أدبي

24. هل تتم الترقية بشكل مدروس ؟ نعم لا

III. الالتزام الوظيفي :

25. هل تعتمد المؤسسة على قوانين و لوائح تنظيمية لانضباط العمال ؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم : - هذا من أجل الالتزام و حب العمل

- من أجل تحقيق العدالة بين العمال

26. هل تحترم أوقات العمل في الدخول و الخروج من المؤسسة ؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم : - لأنك تحب الانضباط

- لأن القوانين تنص على ذلك

- أخرى أذكرها :

27. هل تلتزم بتنفيذ المطلوب منك في عملك ؟ نعم لا

28. هل أنت مستعد للبقاء بالمؤسسة لإكمال عملك حتى و لو تأخر الوقت؟ نعم لا

29. هل تتحدث مع زملائك أثناء العمل ؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم : - لأن الوقت لا يعني لك شيئا

- ليست هناك رقابة عليك

- لأنه يخص العمل

*في حالة الإجابة بـ لا : - لأن وقتك ضيق في العمل

- هناك رقابة عليك

30. هل يضايقك احترام المواعيد و الانضباط في العمل ؟ نعم لا

المقابلة

1. بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي، هل تعتبر أن الثقافة الخاصة بمؤسستكم لها الأثر الإيجابي على السير الحسن للمؤسسة؟
2. هل موظفوا المؤسسة لهم توجه مادي و يعملون فقط من أجل الأجر؟
3. هل ترى بأن مستوى أداء الموظفين مرهون بالأجر الممنوح لهم؟
4. هل تعملون على زرع روح المسؤولية عند الموظفين؟ و كيف تقومون بذلك؟
5. في حالة وقوع خطأ مهني هل يتحمل المتسبب في هذا الخطأ مسؤوليته؟ و ماهي الإجراءات المتخذة؟
6. هل كل الأعمال التي توكل إلى الموظفين تنجز في وقتها المحدد؟
7. هل العمال ينجزون الأعمال بسبب ضغطكم عليهم أم أن هذا راجع لاحترامهم للوقت؟
8. هل الموظفون يؤدون أعمالهم وفق القوانين و اللوائح أم وفقا للضغوطات؟
9. هل تتعاملون مع الموظفين وفق ما تمليه القواعد التنظيمية للمؤسسة؟
10. هل هذا التعامل يزيد من درجة الانضباط؟ و على أي أساس هذا التقييم؟
11. هل تمارسون نوع من الضغط و الرقابة على العمال للحفاظ على الانضباط داخل المؤسسة؟ و ما أثر ذلك على ولائهم للمؤسسة؟
12. ما هي الإجراءات التي تتبعونها في عملية الترقية؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ