

دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)

الدكتور	الأستاذ الدكتور
محفوظ أحمد جودة	عبد اللطيف عبد اللطيف
قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد	كلية الاقتصاد
جامعة العلوم التطبيقية	جامعة دمشق

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أُخضعت للتحليل التمييزي. وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83.2%.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقُدِّمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

المقدمة:

نال موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم في أداء المنظمة. والمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يساهم بتسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل.

يدرك مديرو المنظمات أن للهوية التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين وفي ممارساتهم التي ينبغي أن تتسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة المتعلقة بالسمات الجوهرية للمنظمة التي تتصف بالاستمرارية. ولا تقتصر مخرجات المنظمة سواء كانت صناعية أم خدمية على منتجاتها فقط بل تشمل كذلك عدداً من المكونات الاجتماعية كالاعراف والأدوار والهوية، مما يساعد على تحقيق أهدافها (Karreman and Alvesson, 2000).

أما من حيث الثقافة التنظيمية، فإن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تساهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الخاصة في الأردن عموماً درجات متفاوتة من ظروف عدم التأكد في مجال البيئة المحيطة بها كالبينة الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والمنافسة، وتعليمات وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي، وهيئة الاعتماد. والجامعات الخاصة في الأردن واجهت تبعات التغيير الذي يحدث في البيئة ومشاكل عدم التأكد فيها، مما أثر في تكوين هويتها وثقافتها التنظيمية.

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية؟
- 2- تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية؟
- 3- تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات؟
- 4- تحديد أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية؟

أهمية الدراسة:

يعدّ موضوع الهوية التنظيمية موضوعاً حيوياً يتعلّق بالسمات الرئيسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة، والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد. بناءً عليه فقد أصبح من الضروري أن يدرك العاملون هوية المنظمة التي يعملون فيها لكي تكون مرشداً لهم في اتخاذ القرار. ومما يزيد من أهمية الموضوع وحيويته عملية ربطه في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية والتي تعدّ كذلك من الموضوعات التي بدأ يركز عليها الباحثون في السنوات الأخيرة. كما تكمن أهمية الدراسة في ندرة الدراسات العربية في مجال الهوية التنظيمية، على حد علم الباحثان، ومن ثمّ فمن الممكن أن تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يعدّ نقطة انطلاق للتوسع في دراسات أخرى.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توصيف الإطار الثقافي العام لدى الجامعات الأردنية الخاصة.
- 2- محاولة تعرّف دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.
- 3- بيان مدى وجود أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: "ليس للنموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار والالتزام، والفاعلية) قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة".

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعات الخاصة)

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل. وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل

مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد.

يعرف القريوتي (2008:373) الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. كما يعرف أبو بكر (2006) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة. ويعرف Jones (2007:177) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة. وأما Moorhead and Griffen (2000:17) فيعرفان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟.

ويتساءل Hofstede (2005:36) عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسراً عن المادة التي تتكون منها هذه الطبقات الراسخة، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة وإنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من خلال أعضائها لتستقر nesting في عقولهم.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. ويؤكد ذلك Mallak (March-April, 2001) فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عدّ الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما وظائف الثقافة فيمكن القول إن لها وظيفتين أساسيتين هما (Daft, 2001:589):

1- إحداهن التكامل والنسق الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

2- التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها:

أ - من حيث شمولية الثقافة:

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2- الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

ب - من حيث مدى قوة الثقافة:

1- الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة. وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها. كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

2- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.

ج - من حيث أنماط الثقافة:

قام Handy بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ما يأتي (توفيق 2003: 107-110):

1- ثقافة النفوذ/القوة: تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

2- ثقافة الدور: يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. يعدّ الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم .

3- ثقافة المهمة: تعدّ هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

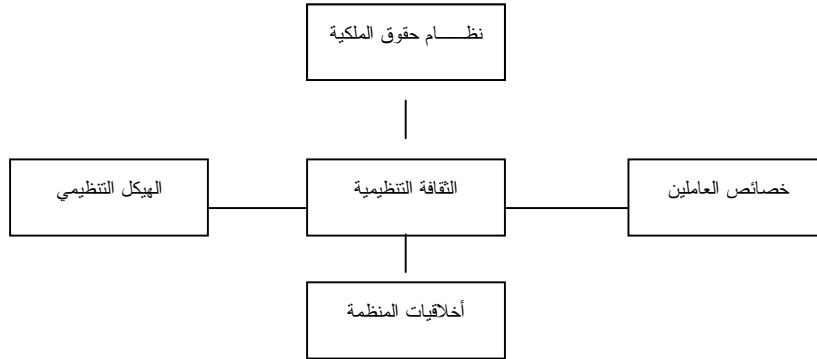
4- ثقافة الفرد: تعدّ هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإتجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر Jones (194-2007:187) أن تكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر:

الشكل رقم (1)

مصادر الثقافة التنظيمية



- Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc., Figure 7-2

- 1- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
 - 2- أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.
 - 3- نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القسيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
 - 4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.
- وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي دوراً مهماً (العميان، 2002: 319-320):

- 1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعدّ عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول

العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

2- اختيار العاملين: تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

أمّا من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهيتها وأعدادها، فيرى Erickson (2000:4) أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم. إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد. وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير. ويميز عبد اللطيف (2007: 196-200) بين أربعة أنواع من عمليات إدارة الرمز التي تتضمن:

1- اللغة: هي أداة اتصال وتكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيراً كبيراً في تكوين الاتصال الداخلي، ومن ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم والمعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي.

2- الطقوس والشعائر: هي عبارة عن ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية لها طابع مرجعي، فالجامعة تمارس شعائر معينة عند افتتاحها وعند إجراء الامتحانات وإعلان النتائج والغرض من ذلك التأكيد على هوية الجامعة ومركزها في المجتمع.

3- الأساطير والقصص والحكايات: الأساطير وسائل اتصال وترسيخ للنظام التمثيلي للقيم ضمن المنظمة إذ تشير إلى تاريخ المنظمة ونجاحاتها وعصرها الذهبي. وتعدّ الوظيفة الأساسية

للأساطير والقصص والحكايات في المنظمة توحيداً للمعتقدات لدى العاملين من خلال اتفاق جماعي بينهم.

4- الأبطال: وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة، لأنهم، ليس فقط بسبب كفاياتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزاً قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيماً يتقاسمها أفراد المنظمة ككل.

ويضيف القصيمي (2008) إلى الأبعاد المذكورة أبعاداً أخرى للثقافة التنظيمية أهمها الألفة والرسميات: إذ تشير الألفة إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموعة من النشاطات، أما الرسميات فهي نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي.

ومما تقدم، واعتماداً على أدبيات البحث، فإن الباحثين يعتقدان أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تشتمل على القيم، والاتجاهات، والاهتمام بالعاملين، والعوامل المادية، والقيادة، ونمط الاتصالات المتبع، فضلاً عن الاهتمام بالزيان وبالمجتمع.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة المنظمة تتجه نحو المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال عدة وسائل كالعناية باختيار الموظفين الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وتدريب الموظفين، ووضع رؤية المنظمة ورسالتها، والقصص والشعائر والرموز، وذلك ما دامت هذه الثقافة تعزز مستوى الأداء لصالح المنظمة. إلا أن الإدارة قد تجد في بعض الأحيان ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية بشكل يتواءم مع التغيير في الأهداف والاستراتيجيات، وبناءً عليه فإن هناك أدوات تساعد في إجراء مثل هذا التغيير أهمها إمكانية تغيير المؤسسين الأوائل واضعي أركان الثقافة التنظيمية القديمة، ووضع خطة محكمة لإجراء التغيير المناسب بعد إجراء تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة وبين الثقافة المرغوب فيها للوصول إليها.

ثانياً: الهوية التنظيمية:

يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفاتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، فالعمل في المنظمة يشكل مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها. والفرد الذي يعمل في منظمة ما تنسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالهوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

يرى حريم (2004:328) أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني. ويعرف Albert and Whetten (1985) الهوية التنظيمية بأنها فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية Central في المنظمة التي تميزها عن غيرها Distinctive وتتصف عادة بالاستمرارية Endurance. ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعدها على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة. ما يعرف Aust (2004) الهوية التنظيمية بأنها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج

وفي هذا المجال يذكر Scott and Lane (2000) أن هوية الفرد ترتبط ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه. يكمن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه "من نحن؟ Who are we? كمنظمة".

تتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها والإجابة عن السؤال "من نحن" كمنظمة، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية (Foreman and Whetten, 2002).

وينحى De Souza, Carrieri, and De Faria (2008) منحى آخر فيقولون إن الهوية التنظيمية تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عمّن تكون هذه المنظمة. ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب الاكتفاء بالتميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة بل يجب أن يكون هذا التميز في الواقع الفعلي، إذ تعتقد بعض المنظمات أنها تمتلك هوية متميزة عن الآخرين في حين يكون الواقع عكس ذلك.

بعد مراجعة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى الهوية التنظيمية على أنها سمات تعرف بها المنظمة بما يميزها عن غيرها من المنظمات، ومن ثم فإن على إدارة المنظمة الاهتمام بها وأخذها بالحسبان عند نقاط اتصال المنظمة بالأطراف المعنية كالعاملين والمنافسين والموردين.

ومن الجدير بالذكر أن هناك دوراً للمؤسسين الأوائل للمنظمات ولقاداتها التي تمتلك قدرات كبيرة وصفات قيادية مؤهلة في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الأطراف المعنية في المنظمة كافة بما فيها العاملون وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الانتماء لدى هؤلاء العاملين ليأتي سلوكهم

وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قادتهم، مما يؤدي إلى تعزيز السمات الجوهرية للمنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات. وتصبح الهوية التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية إذا كانت تلك الهوية قيمة ونادرة ومن الصعب تقليدها، فالمنظمة التي تتأصل فيها سمات جوهرية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتستمر مدة طويلة، تتمتع بميزة تنافسية في مجالها بحيث يكون من الصعب محاولة محاكاتها أو تقليدها.

ويقارن Hofstede (2005:36) بين حياة الإنسان وتطور الثقافة والهوية عند طرحه لمفهوم الهوية إذ ذكر بأنه خلال حياة الإنسان تحل خلايا جديدة محل الخلايا القديمة وبذلك عندما يبلغ الإنسان سن العشرين لا تبقى أي خلية من الخلايا عند ولادته. وبالمعنى المادي الضيق يمكن القول: إنه لا توجد هوية وإنما نحن مجموعة متتابعة من الخلايا المجتمعة، وذلك لأن الخلايا تتشارك في الجينات نفسها. وتكرر الظاهرة نفسها في المجتمع إذ لدى المجتمعات القدرة الكبيرة على حفظ هويتها من خلال تعاقب الأجيال رغم ما تحدثه قوى التغيير المختلفة من تأثيرات.

يخلط بعضهم بين مصطلحي الهوية التنظيمية Organizational Identity والتمائل التنظيمي Organizational Identification إلا أنه يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين. أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية ومتميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟.

ويوضح Albert and Whetten (1985) أبعاد الهوية التنظيمية من خلال تعريفه للهوية إذ يمكن وضع ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المجال: السمات المركزية، والسمات المتفردة، والاستمرارية في هذه السمات.

السمات المركزية للمنظمة: وهي تلك السمات التي يمكن عدّها جوهرية فيما يخص المنظمة. وفي الواقع فإنه لا يمكن تحديد سمات معينة لتكون دليلاً للسمات المركزية المفروضة توافرها في أي منظمة، إذ إنّ هذه السمات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت إلى آخر.

السمات المتفردة: السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. وقد تعرف بعض المنظمات بسمّة مميزة لها مثل IBM service, Polaroid instant photo. فشركة IBM تميزت بجودة خدماتها

في مجال عملها بالحاسبات الالكترونية، وشركة Polaroid كذلك ارتبط اسمها بالصورة السريعة لأنها تفردت أمام منافسيها في هذا المجال.

الاستمرارية: استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.

وتظهر سمات الهوية التنظيمية بشكل واضح ومحدد أمام العاملين بالمنظمة والعملاء وباقي الأطراف المعنية بمرور الزمن وبعد أن تترسخ الثقافة التنظيمية وتتفاعل لتكون الهوية التنظيمية. إن الفهم الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها يعتمد على الأنماط الثقافية السائدة وخبرات العمل فضلاً عن التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة. ومن الضروري استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة للمنظمة إذ يعدُّ بعد الاستمرارية ركناً أساسياً في موضوع الهوية التنظيمية، فإذا لم يتحقق هذا البعد فإن مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفاً.

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

1- الهوية التنظيمية الضعيفة: يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور. قد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة مما يتطلب بروز هوية أخرى أو تغييرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفاً حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان كافة الأطراف المعنية.

2- الهوية التنظيمية القوية: يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات. فالهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنية كلهم تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها، ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها.

يتشابه مفهوم الهوية الشخصية مع مفهوم الهوية التنظيمية نتيجة لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ببعضهم بالنسبة إلى الهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية بين المنظمات ببعضهم بالنسبة إلى الهوية التنظيمية، إذ تتكون الهوية الشخصية من خلال التفاعل مع الآخرين، وبالمنطق نفسه تتكون الهوية التنظيمية من خلال التفاعل مع المنظمات الأخرى، فضلاً عن

عملية التفاعل بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض. ويذكر Albert and Whetten (2006: 98-1999) أن موضوع الهوية التنظيمية تظهر أهميته من خلال الأحداث التي تحصل ضمن دورة الحياة كما يأتي:

- 1- تأسيس المنظمة: عند مرحلة تأسيس المنظمة تثار أسئلة حول غايات المنظمة والوسائل التقنية التي ستستخدمها، وهذا يحدد الأسس التي ستقوم عليها المنظمة.
- 2- فقدان عنصر المحافظة على الهوية: إذا ترك المؤسسون الأوائل للمنظمة العمل في مرحلة بداية نشأتها، ستكون هناك مرحلة تبحث فيها المنظمة عن مؤسسين جدد الذين سيقومون بترسيخ الهوية التنظيمية والمحافظة عليها.
- 3- انتهاء سبب وجود المنظمة: إذا تغير سبب وجود المنظمة فإنها تقوم بالمحافظة على رسالتها المركزية لأجل زيادة أرباحها واستمرار وجودها.
- وفي هذه الحالة ينبغي على الإدارة تقييم الخيارات الممكنة كلها بما في ذلك الخيارات المتعلقة بتغيير تركيز المنظمة على نشاطات معينة.
- 4- النمو السريع: عندما تحقق المنظمة أرباحاً غير عادية، من المتوقع أن تأخذ المنظمة موضوع الهوية التنظيمية بالحسبان، إذ إن هناك طاقات فائضة يمكن استخدامها وتحتاج إلى أن تدار ويتم توجيهها بالشكل الصحيح.
- 5- تغييرات الأوضاع: توجد أحداث مهمة في حياة الفرد كالزواج وإنجاب الأولاد والطلاق تجبره على إعادة تقييم تعريف نفسه. وتحدث الأمور نفسها في المنظمات حيث قد تؤدي بعض الأحداث، كتهديدات الاستحواذ على المنظمة ومباحثات دمجها مع غيرها، إلى إجبار المنظمة على إعادة صياغة رسالتها وقيمها وهويتها.
- 6- تخفيض النفقات: يتطلب ذلك تعريف الهوية التنظيمية من حيث من هي المنظمة وماذا تريد أن تكون، وذلك بسبب الحاجة إلى وضع أولويات لاستخدامات مخصصات الموازنة. عندما يكون نمو المنظمة بطيئاً فإنها تقوم بإعادة صياغة رسالتها وتغيير غاياتها وأهدافها بما يتضمن ذلك من إعادة تعريف الهوية التنظيمية.

وفي أغلب الأحيان يكون للمنظمة هوية واحدة يتفق على مفهومها الأطراف المعنيون في المنظمة كلهم، إلا أنه في بعض الحالات قد يوجد للمنظمة هوية أخرى تتعلق بسمات جوهرية ومتميزة أخرى

يراها قادة آخرون. وفي هذا المجال يذكر Voss, Cable, and Voss (2006) أنه قد تكون هناك اختلافات في وجهات النظر بين بعض قادة المنظمة، إلا أن اتفاقهم على هوية واحدة يزود المنظمة بأرض خصبة وأساس متين يكون فيه الصراع التنظيمي والتنوع في الأفكار ظاهرة صحية لصالح المنظمة.

من الجدير بالذكر أن وجود الفرد في دائرة معينة أو كلية من كليات الجامعة أو مجموعة محددة داخل المنظمة قد يوجد لديه نوع من الشعور بالهوية إزاء تلك المجموعة بجانب الشعور بالهوية التنظيمية الأساسية. وقد يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب أن الارتباط بالمجموعات الصغيرة يكون أقوى من الارتباط بالمجموعات الكبيرة مع وجود فرص أكبر لظهور الفرد وتميزه عندما يكون عضواً في المجموعات الصغيرة.

وقد يكون لرسالة المنظمة وطبيعتها دور في ازدواجية الهوية لديها، فالجامعات الخاصة لها هوية نفعية Utilitarian تهدف إلى تحقيق الربح، وهوية معيارية Normative تهدف إلى تحقيق رسالة سامية تتعلق بالتعليم والبحث وخدمة المجتمع. فهوية الجامعات أساساً هي الهوية المعيارية، إلا أن هناك بعداً جديداً أضيف عندما ظهرت الجامعات الخاصة وهو البعد المتعلق بالهوية النفعية. إن للهوية التنظيمية للجامعات أثراً في تصرفاتها والتنبؤ بتلك التصرفات، وعندما تتعرض جامعة خاصة معينة لأوضاع مالية متعثرة فما هو التصرف الذي يتوقع أن تقوم به، آخذين بالحسبان إمكانية إغلاق الجامعة لأنها جامعة هادفة إلى الربح-، على الرغم من صعوبة الإجراءات المتعلقة بهذا القرار والتأثيرات الاجتماعية السلبية الناتجة، أو ضرورة الاستمرار في العملية التعليمية لأن الجامعة لها رسالة إنسانية يجب العمل على تحقيقها مهما كانت الظروف والإمكانات.

ويرجع Albert and Whetten (2006: 101) تحول المنظمات إلى ازدواجية الهوية التنظيمية Duality إلى عدة أسباب أهمها:

- 1- تعقيد البيئة: إذا تغيرت البيئة التي تعمل المنظمة بشكل سريع وأصبحت بيئة معقدة لتفرز خطأً من الفرص والمخاطر فإن المنظمة ذات الهوية المزدوجة Dual Identity Organization تتمتع بقدرتها على التكيف والعمل على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة.
- 2- الاضطرار إلى الازدواجية: قد يكون من الضروري لبعض المنظمات، ولاسيماً تلك التي تعمل في القطاع الحكومي، أن يكون لها أكثر من هوية تنظيمية، إذ إنها أصبحت مستودعاً للقيام بكل الأمور التي لا تقوم بتأديتها المنظمات الأخرى.

3- التحول الإجباري: من السهل الحصول على هوية تنظيمية خلال بداية عمل المنظمة، ولكن تغيير خصائص الهوية القديمة إلى خصائص جديدة بعد ذلك قد يتطلب وجود أكثر من هوية خلال مرحلة الانتقال التدريجي.

4- نجاح المنظمة: إن نجاح المنظمة في مجال معين قد يجعلها تدخل في مجال آخر من النشاط مما يعني وجود هوية مزدوجة، فبعض المنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة قد تدعى إلى القيام بدور في مجال دعم الفنون (أو الرياضة) فتصبح لها أكثر من هوية.

إن تعدد الهويات التنظيمية في هذا المجال قد يعطي قوة دافعة أكبر للفرد ولاسيما إذا كان هناك انسجام بين مفاهيم هذه الهويات المتعددة. وحتى تكون الإدارة فعالة لا بد لها من الاستفادة من هذا التعدد والقيام بإدارته بكفاءة وفعالية، بحيث تعمل على إيجاد الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الأساسية لأجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفرعية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة العريقي (2009)

هدفت الدراسة إلى تعرّف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين. شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة 142 مفردة، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء. أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي. وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإعطائها اهتماماً عالياً، وإقامة برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

دراسة الدويلة (2007)

هدفت دراسة الدويلة إلى تعرّف أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000

موظف، إذ تم أخذ عينة عشوائية من 211 فرداً وزعت استبانة الدراسة عليهم، تم استرداد 178 استبانة منهم كلها صالحة للتحليل الإحصائي. توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. وقد تقدم الباحث بعدة توصيات منها الاهتمام بإشراك الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها، وتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تسهم في رفع مستوى أدائهم.

دراسة العنزي (1425 هـ ، 2004م)

جاءت الدراسة لتعرف الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. صممت استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 454 فرداً وقد أجري التحليل الإحصائي اللازم عليها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- توفر القيم المكونة للثقافة جميعها في المؤسسات العامة بشكل متوسط عدا قيمة المكافأة.
- 2- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- 3- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- 4- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة و فرق العمل.

كما توصلت الدراسة إلى نتائج أخرى منها أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ إنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة. أما النمط الثقافي الآخر فهو القوة الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع.

دراسة Lopez, Peon and Ordas (2004)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي. شملت الدراسة 195 منظمة عاملة في إسبانيا، وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التآزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع

من مستوى الأداء التنافسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التآزرية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

دراسة Jesper (2002)

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تأثير وجود ثقافة قوية في أداء المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة القوية في المنظمة تحقق فوائد كبيرة من أهمها رفع مستوى أداء المنظمة ككل. وأوصى الباحث بضرورة أن تضع المنظمات استراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها بحيث تشجع وتعزز التعلم و الإبداع، وذلك عند وجود ثقافة قوية ومنتشرة بين العاملين في المنظمة.

دراسة Margolis and Hansen (2002)

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر دمج المنظمات والتغييرات الأخرى في البيئة في الهوية التنظيمية. قام الباحثان بإجراء الدراسة على إحدى شركات الطيران التجارية التي كانت قد اندمجت مع شركة أخرى لدراسة مكونات الهوية التنظيمية وتأثيرها. توصل الباحثان إلى وضع نموذج لسمات الشركة يتكون من نوعين: السمات الجوهرية، وسمات التطبيق. وقد أظهرت النتائج أن السمات الجوهرية (الأهداف المركزية وفلسفة الشركة الخاصة بالتميز) هي المكون الأساسي للهوية التنظيمية. أمّا سمات التطبيق (الأولويات والممارسات والتصورات) فلم يكن لديها تأثير كبير ويمكن تعديلها دون فقدان السمات الجوهرية أو التمييزية أو الاستمرارية في الشركة. وقد أوصى الباحثان بالتوسع في إجراء بحوث مستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالهوية التنظيمية

دراسة أبو حلاوة (2008)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد وقياس أبعادها. وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة ووزعتها على عينة مكونة من 151 فرداً من المديرين والموظفين العاملين في الشركة، كما عمدت الباحثة إلى استخدام أسلوب المقابلة المتعمقة لعدد 20 مديراً وموظفاً لتأكيد البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الأوجه الأكثر بروزاً لهوية شركة كهرباء محافظة إربد هي طبيعة علاقة الشركة مع المجتمع المحلي والزبائن ثم الأوجه المستديمة للهوية، ثم الأوجه المركزية لها، تليها أوجه طبيعة العلاقة بين الموظفين أنفسهم، ثم طبيعة العلاقة بين الشركة والموظفين، ثم أوجه طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، وأخيراً الأوجه المميزة للشركة. كما

أظهرت الدراسة أن العوامل الديموغرافية والوظيفية كان لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

وقد خلصت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن أن تخدم الشركة للمحافظة على هويتها التنظيمية، فضلاً عن بعض التوصيات التي قد تخدم الباحثين في مجال الهوية التنظيمية.

دراسة رشيد (1424هـ ، 2003م)

سعت الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، فضلاً عن الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة عن سؤالين يتعلقان بدرجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس مقارنة بالتماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، والثانية تتعلق بالارتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في الجامعة بمستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان نسبياً، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما. فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعوة الباحثين إلى التوسع في دراسة المحددات المختلفة التي تؤثر في مستوى التماثل.

دراسة Shultz (2006)

قام الباحث بإجراء دراسة هدفت إلى بيان التغيرات البيئية التي تدعو الموظف إلى إثارة الأسئلة عن الهوية التنظيمية. توصل الباحث إلى نتائج من أهمها تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير في تصورات العاملين وإدراكاتهم. وقد قام الباحث بتطوير إطار نظري يبين كيفية تفاعل تصورات العاملين عن المنظمة مع الثقافة التنظيمية لتشكيل الفهم المشترك للهوية التنظيمية. وقد أوصى الباحث بضرورة تركيز إدارة المنظمة على الثقافة التنظيمية لدورها المؤثر في هذا المجال.

دراسة Brickson (2005)

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية قيام إدارة المنظمة بربط هويتها التنظيمية بالأطراف الأخرى. اختارت الباحثة عينة مكونة من 1126 موظفاً في نحو 88 منظمة تعمل في صناعات الشراب دون كحول في بريطانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع الأطراف المعنية لها تأثير كبير في إدراك الفرد

لماهية المنظمة التي يعمل معها. كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهوية التنظيمية إذ إن المنظمات كالأفراد تمتلك هوية تنظيمية خاصة بها.

ويعد استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة عدم وجود أي دراسة تربط بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية بشكل مباشر. ومن ثم فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو سعيها لتقديم نموذج خطي قادر على التنبؤ بدور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية، وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة.

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها (13) جامعة، حيث وقد اختيرت (4) جامعات منها كعينة عشوائية (جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، وجامعة الزيتونة الأهلية الخاصة، وجامعة الزرقاء الخاصة، وجامعة جرش الخاصة) شكلت ما نسبته 30.8% من إجمالي عدد الجامعات الأردنية الخاصة. وقد عُدَّت هذه النسبة مناسبة لحجم البيانات المطلوبة وكافية لتعميم النتائج وتحقيق أغراض الدراسة، وذلك بناء على خبرة الباحثين ودرايتهم. بعد ذلك وُزِعَتْ 280 استمارة استبانة على أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات الأربع وقد استرجع منها 226 استبانة، أي ما يعادل 80.7% وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

أسلوب جمع البيانات:

قام الباحثان بالحصول على البيانات الضرورية من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والأدبيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة. كما قاما كذلك بالاستعانة بالبيانات الأولية التي جُمِعَتْ من أفراد عينة الدراسة بواسطة استبانة اشتملت على ما يأتي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية، أي الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعات الخاصة.

الجزء الثاني: يتكون من (22) عبارة لقياس الثقافة التنظيمية تمثل أربعة أبعاد: الأبعاد الثلاثة الأولى (التعاون، والابتكار، والفاعلية) قام الباحثان بترجمة تلك الأبعاد من القياس الذي قدمه أصلاً Chang (

Lee and 2007) بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها لكي تلائم بيئة الجامعات الخاصة. أما البعد الرابع (الالتزام) فقد وضعه الباحثان بالاستعانة بأدبيات الدراسة.

الجزء الثالث: يشتمل على (16) عبارة لقياس أبعاد الهوية التنظيمية. وقد قام الباحثان باستخدام القياس الذي وضعته Abu Hallaweh (2008) بعد أن أُجريت التعديلات عليه لكي يصبح ملائماً لطبيعة الدراسة وبيئتها.

وبغرض الإجابة عن عبارات الاستبانة استخدم الباحثان مقياس ليكرت Likert ذا الخمس درجات، حيث طلبا من أفراد العينة تحديد مدى موافقة/ عدم موافقة كل منهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة. كما أُعطِيَ الوزن (5) إلى موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق إطلاقاً.

وقد استُخدم معامل الالتواء Skewness للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث وجد أن قيمة معامل الالتواء كانت (-.470). لمتغير التعاون، (-.278) لمتغير الابتكار، (-.612) لمتغير الفاعلية، (-.539) لمتغير الالتزام، (992) لمتغير التابع وهو الهوية التنظيمية. ونظراً إلى أن قيمة معامل الالتواء لكل متغير من متغيرات الاستبانة كانت أقل من (1) صحيح، يمكن القول: إنَّ البيانات الخاصة بهذه المتغيرات تتمتع بالتوزيع الطبيعي. ويشير Malhotra and Briks (2000) إلى أن البيانات المتوافرة تتمتع بالتوزيع الطبيعي إذا بلغت قيمة معامل الالتواء أقل من الرقم 1 صحيح.

كما قام الباحثان بالتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال استخراج قيم معامل تضخم المتغير Variable Inflation Factor (VIF) التي كانت (1.791) لمتغير التعاون، (1.908) للابتكار، (1.661) للفاعلية، (2.171) للالتزام. ونظراً إلى أن قيم معامل تضخم المتغير للمتغيرات المستقلة كلها أقل من الرقم (5) فإنه يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

صدق الأداة وثباتها:

بهدف التأكد من صدق الأداة، عُرِضَتْ على عدد من المختصين في مجالي التنظيم والإدارة، وأُخِذَتْ بالملاحظات التي أوردها هؤلاء المختصون، وأُجريت التعديلات المناسبة وفقاً لذلك. فضلاً عن ذلك خضعت عبارات الاستبانة لاختبار معامل الثبات. ويظهر الجدول التالي هذه النتائج:

الجدول رقم (1)

معامل ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	العبارات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الثقافة التنظيمية	22-1	0.925
- التعاون	6-1	0.846
- الابتكار	11-7	0.757
- الفاعلية	17-12	0.921
- الالتزام	22-18	0.746
الهوية التنظيمية	38-23	0.965

نظراً إلى أن معامل الثبات في العبارات المكونة لكل متغير أعلاه كان أكبر من 60% فإنه يمكن التأكد من وجود خاصية الثبات في أداة الدراسة، أي أن العبارات التي تتألف منها المقاييس المعتمدة في الدراسة تتمتع بالاتساق الداخلي.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

1- خصائص المبحوثين

يمكن وصف خصائص المبحوثين من خلال استعراض الأرقام في الجدول رقم (2) وذلك فيما يتعلق بالجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعات الخاصة:

الجدول رقم (2)

خصائص المبحوثين

الخصائص	تفاصيل الخصائص الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	196	86.7
	أنثى	30	13.3
العمر	أقل من 30 سنة	59	26.1
	30-39	62	27.4
	40-49	51	22.6
	50-59	40	17.7
	60 فأكثر	14	6.2
الرتبة الأكاديمية	محاضر	12	5.3
	مدرس	24	10.6
	أستاذ مساعد	152	67.3
	أستاذ مشارك	27	11.9
مدة العمل في الجامعات الخاصة	أستاذ	11	4.9
	أقل من 3 سنوات	74	32.7
	3-5 سنوات	69	30.5
	6-8 سنوات	42	18.6
	9-11 سنة	28	12.4
12 سنة فأكثر	13	5.8	
	المجموع	226	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين كانوا من الذكور إذ بلغ عددهم 196 عضو هيئة تدريس يشكلون ما نسبته 86.7% من إجمالي المبحوثين.

أما توزيع المبحوثين حسب العمر فقد كانت الفئة العمرية 30-39 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً، وقد بلغ عدد أفرادها 62 عضو هيئة تدريس وبنسبة 27.4% من المجموع. ومن حيث التوزيع حسب الرتبة الأكاديمية فقد كانت رتبة أستاذ مساعد تمثل غالبية المبحوثين إذ كان عددها 152 عضو هيئة تدريس وبنسبة 67.3%.

أما التوزيع حسب مدة العمل في الجامعات الخاصة فقد كان عدد أعضاء هيئة التدريس الذين مدة العمل لديهم أقل من 3 سنوات هم الأغلبية، إذ بلغ عددهم 74 وبنسبة 32.7% من المجموع، يليهم في ذلك عدد الذين مدة العمل لديهم في الجامعات الخاصة ما بين 3-5 سنوات إذ بلغ عددهم 69 وبنسبة 30.5%.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

أجري اختبار (t) للعينة الواحدة لفحص الفرضية الرئيسية الأولى، حيث يوضح الجدول الآتي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3)

نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة للهوية التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الهوية التنظيمية	3.414	.763	8.151	.000

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للهوية التنظيمية كان (3.414) مما يعني أن هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية، وكان الانحراف المعياري قد بلغ (0.763). أما فيما يتعلق بقيمة (t) فقد بلغت (8.151) عند مستوى دلالة (0.05). ولما كانت قيمة (t) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة كان صفرًا وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة للدلالة، فقد رُفِضَت الفرضية الصفرية وقُبِلَت الفرضية

البديلة القائلة إنَّ هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: "ليس للنموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة".

استُخدم التحليل التمييزي لدراسة مدى قدرة أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) على التمييز بين مجموعتين من عينة الدراسة: الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعدُّ شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، وهم الذين كان الوسط الحسابي لإجاباتهم على العبارات التي تقيس الهوية التنظيمية (3.0) أو أقل حسب مقياس ليكرت الخماسي، أمَّا المجموعة الثانية فتمثل أفراد العينة الذين يعدُّ شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً، وهم أولئك الذين كان الوسط الحسابي لإجاباتهم عن العبارات التي تقيس الهوية التنظيمية أكثر من (3.0). وقد اختيرت الدرجة (3.0) كحد فاصل بين المجموعتين.

لأجل التوصل إلى نموذج رياضي للمتغيرات المنبئة المرتبطة بالدالة التمييزية التي تستطيع أن تفرق بين عضوية المجموعة الأولى وعضوية المجموعة الثانية، قام الباحثان باستخدام أسلوب التحليل التمييزي المتدرج من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بالاسترشاد بمؤشري Wilk's Lambda و F وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة الداخلة في التحليل والموضحة في الجدول التالي تعدُّ المعيار الأكثر دقة في التمييز بين عضوية المجموعتين الأولى والثانية:

الجدول رقم (4)

اختبار ويلكس لامبدا للتدرج للمتغيرات الداخلة في التحليل

الخطوة	المتغيرات الداخلة	Wilk's Lambda	قيمة f	مستوى الدلالة
الأولى	التعاون	.681	105.018	.000
الثانية	التعاون والفاعلية	.584	79.281	.000
الثالثة	التعاون والفاعلية والالتزام	.561	58.002	.000
الرابعة	التعاون والفاعلية والالتزام والابتكار	.551	45.019	.000

يبين الجدول أعلاه قيمة لامبدا في كل خطوة من الخطوات المتبعة، ففي الخطوة الأولى بلغت القيمة 681. عند إدخال متغير التعاون فقط، في حين في الخطوة الثانية وعند إدخال متغير الفاعلية فضلاً عن التعاون كانت قيمة لامبدا 584، أما في الخطوة الثالثة فقد أضيف متغير الالتزام إلى المتغيرين السابقين مما تسبب في تخفيض القيمة إلى 561، وعند إدخال المتغير الرابع الخاص بالابتكار انخفضت أيضاً القيمة إلى 551. تقريباً. يلاحظ أن قيمة لامبدا تقل كلما تم إضافة متغير مؤثر آخر إلى التحليل، إذ كلما اقتربت القيمة من الصفر كان ذلك يعني وجود تفرقة أو تمييز بدرجة كبيرة بين المجموعتين. ويتضح من الجدول كذلك أن قيمة F المحسوبة في كل خطوة من الخطوات كانت أكبر من قيمتها الجدولية؛ مما يدل على وجود فروق معنوية بين المجموعتين، ويؤكد هذا الاستنتاج أن مستوى الدلالة في كل خطوة كان صفرًا.

أما من ناحية المعاملات التمييزية المعيارية وغير المعيارية فيبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم (5)

المعاملات التمييزية

المتغير	المعاملات التمييزية المعيارية	المعاملات التمييزية غير المعيارية
التعاون	.424	.903
الابتكار	.233	.453
الفاعلية	.454	.563
الالتزام	.250	.568
القيمة الثابتة Constant		-9.874

تدل المعاملات التمييزية المعيارية على نسبة مساهمة كل متغير في الدالة التمييزية، ومن ثمّ يمكن القول من استعراض الجدول السابق: إنّ للفاعلية التي بلغت القيمة المعيارية لها 454. المساهمة الكبرى في الدالة التمييزية. أما الابتكار الذي بلغت القيمة المعيارية له 233. فقد كان له المساهمة الأقل في الدالة التمييزية.

وبناءً على المعاملات التمييزية غير المعيارية يمكن اشتقاق المعادلة الرياضية التالية التي تسهم في بناء النموذج الخطي بعد الأخذ بالحسبان أن قيمة المعامل التمييزي غير المعيارية المقابلة لكل متغير في الجدول السابق هي عبارة عن قيمة المعامل المتعلقة بكل متغير من المتغيرات المنبئة عند بناء النموذج:

$$\text{المعادلة التمييزية} = (-9.874) + (A .903) + (B .453) + (C .563) + (D .568)$$

إذ: A = التعاون

B = الابتكار

C = الفاعلية

D = الالتزام

تشير المعادلة إلى أن المتغيرات المنبئة (التعاون، والابتكار، والفاعلية، والالتزام) تعتبر الفضلى كميّار للتمييز بين المجموعة الأولى التي تمثل أفراد العينة الذين يعدّ شعورهم بالهوية التنظيمية والمجموعة الثانية التي تمثل أفراد العينة الذين يعدّ شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً.

ولاكتشاف مدى القدرة على التمييز بين المجموعتين بيّن الجدول الآتي قيمة الجذر الكامن Eigenvalue للتمييز التجميحي:

الجدول رقم (6)

نتائج قيم الجذر الكامن

الدالة	قيمة إيجين	% من التباين المفسر	% المتراكم المفسر	الارتباط التجميحي
1	.815	100.0	100.0	.670

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة الجذر الكامن للتمييز التجميحي كانت 815 مما يشير إلى أن للدالة التمييزية التجميحية قدرة عالية على التمييز، فقيمة الجذر الكامن تقترب من واحد صحيح. وما يؤكد ذلك أن 100% من التباين كان مفسراً. أما فيما يتعلق بالارتباط التجميحي فقد بلغ 670. إذ يدل ذلك على جودة توفيق الدالة التمييزية.

ويحسب الارتباط التجميحي بقسمة مجموع مربعات التباينات بين المجموعات على الجذر التربيعي لمجموع مربعات التباينات الكلي، مع العلم أن مربع قيمة الارتباط التجميحي (670) يساوي (449). وهو يمثل معامل التحديد أي بمعنى آخر فإن 44.9% من التغير في عضوية المجموعة يرجع إلى التغير في المتغيرات المنبئة. وما يؤكد ذلك أن مكمل قيمة لامبدا (1 - 551) يساوي 449. أيضاً، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (7)

اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج

اختبار الدالة	لامبدا	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	.551	132.309	4	.000

أخضعت فرضية البحث المتعلقة بالنموذج الخطي لاختبار مربع كاي حيث ظهرت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (7). ونظراً إلى أن قيمة مربع كاي المستخرجة التي بلغت 132.309 أكبر من قيمتها الجدولية عند 4 درجات حرية ومستوى دلالة 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والفاعلية، والالتزام، والابتكار) الذي يتم التوصل إليه باستخدام التحليل التمييزي، قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة". وما يؤيد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0.000. وهو أقل من 0.05. مستوى الدلالة المعتمد في البحث.

وبهدف تحديد مدى دقة نتائج النموذج بناء على المعادلة التمييزية، قام الباحثان باختباره على خطوتين:

الخطوة الأولى: تضمنت هذه الخطوة اختبار قدرة النموذج على تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين، وبيين الجدول الآتي نتائج ذلك:

الجدول رقم (8)

نتائج دقة تصنيف المجموعتين

المجموع	عضوية المجموعات المنتبأ بها		المجموع
	2	1	
114	24	90	عدد الأفراد 1
112	98	14	2
100.0	21.1	78.9	النسبة المئوية 1
100.0	87.5	12.5	2

* 83.2 % من أفراد العينة تم تصنيفهم بشكل صحيح

يبين الجدول رقم (8) أن 90 فرداً من المجموعة الأولى وبنسبة 78.9% صنّفوا بشكل صحيح، وأن الباقي البالغ 14 أفراد أي بنسبة 12.5% صنّفوا في المجموعة الأولى بشكل خاطئ إذ يتوقع حسب المعادلة التمييزية أن تكون عضويتهم في المجموعة الثانية. كما يبين الجدول أن 98 فرداً من المجموعة الثانية وبنسبة 87.5% صنّفوا بشكل صحيح، وأن الباقي البالغ 24 فرداً أي بنسبة 21.1% صنّفوا في المجموعة الثانية بشكل خاطئ إذ يتوقع حسب المعادلة التمييزية أن تكون عضويتهم في المجموعة الأولى. وكنتيجة عامة فقد أشارت النتائج إلى أن ما نسبته 82.3 % من

أفراد عينة البحث في كلتا المجموعتين صُنِّفوا بشكل صحيح، مما يدل على جودة عالية في عملية التصنيف إلى المجموعتين.

الخطوة الثانية: اشتملت الخطوة الثانية على إجراء اختبار قدرة النموذج المشتق على عينة تجريبية مكونة من 98 فرداً من أصل 100 عضو هيئة تدريس اختبروا من غير العينة التي اختبرت في المرة الأولى (out-of-sample). وقد أظهرت نتائج التجربة أن قيمة مربع كاي المستخرجة التي بلغت 69.808 أكبر من قيمتها الجدولية عند 4 درجات حرية ومستوى دلالة 0.05، ومن ثم يمكن التأكيد أن النموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، والفاعلية، والالتزام، والابتكار) الذي تم التوصل إليه باستخدام التحليل التمييزي، يمتلك قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة. وما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المستخرج كان 0.000. وهو أقل من 0.05. مستوى الدلالة المعتمد في البحث.

كما أظهرت النتائج أن قيمة الجذر الكامن للتمييز التجميعي كانت 1.103 مما يشير إلى أن للدالة التمييزية التجميعية قدرة عالية على التمييز، فقيمة الجذر الكامن أكبر من واحد صحيح. وما يؤكد ذلك أن 100% من التباين كان مفسراً. أما فيما يتعلق بالارتباط التجميعي فقد بلغ 724. ويدل ذلك على جودة توفيق الدالة التمييزية.

وقد تبين من عملية التصنيف التي أجريت في عينة الاختبار أن 80.6% من أفراد العينة صُنِّفوا بشكل صحيح، وهذا يدل أيضاً على جودة النموذج وكفاءة عملية التصنيف.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن. كيف تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتنبؤ بقوة الهوية التنظيمية؟ تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إرساء قيم المنظمة، ومعتقداتها، والأعراف السائدة فيها. وبمرور الزمن تستقر هذه القيم، والمعتقدات، والأعراف وتعمل على تعميق فهم عام حول سمات المنظمة لتصبح بعد ذلك سمات جوهرية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات. وبهذا تبرز الهوية التنظيمية التي تعتمد على الأنماط الثقافية السائدة، وخبرات العمل، والتفاعل المستمر بين الأعضاء وتعكس الإدراك الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها المتفردة والمستمرة. وبناء عليه فإذا ترسخت الثقافة التنظيمية بشكل أعمق أدى ذلك إلى وجود هوية تنظيمية متميزة.

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. فباستخدام النموذج الخطي الذي قُدِّم في هذه الدراسة، دلت المعاملات التمييزية المعيارية على نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الدالة التمييزية التي

تميز بين مجموعتين: الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعدُّ شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، والثانية تمثل أفراد العينة الذين يعدُّ شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً. وقد كان لبعدها الفاعلية المساهمة الكبرى في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، يليها في ذلك التعاون، ثم الالتزام، فالابتكار. ومن ثم فقد كان من أهم نتائج البحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات مختلفة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة العمل في الجامعات الخاصة).

أجرى الباحثان اختباري t-test لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، ويعكس الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (9)

اختبار أثر العوامل الشخصية في الهوية التنظيمية

العوامل	الاختبار	درجات الحرية	القيمة	مستوى الدلالة
الجنس	t لعينتين مستقلتين	224	t=-.166	.245
العمر	تحليل التباين الأحادي	4 221	f=1.904	.111
الرتبة الأكاديمية	تحليل التباين الأحادي	4 221	f=1.818	.126
مدة العمل في الجامعات الخاصة	تحليل التباين الأحادي	4 221	f=6.778	.000

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل الجنس.

يشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (-.166) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وما يؤكد هذا القرار هو أن مستوى الدلالة المستخرج كان (.245) وهو أكبر من مستوى الدراسة المعتمد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل العمر.

كما يشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العمر، حيث كانت قيمة f (1.904) وهي أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (221.4) مما يحتم قبول الفرضية الصفرية، وما يؤكد هذا القرار هو أن مستوى الدلالة المستخرج (111) كان أكبر من مستوى الدراسة المعتمد.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى الرتبة الأكاديمية.

ويشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى الرتبة الأكاديمية أيضاً، حيث كانت قيمة f (1.818) وهي أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4،221) مما يوجب قبول الفرضية الصفرية. وما يؤكد هذا القرار هو أن مستوى الدلالة المستخرج (126) كان أكبر من مستوى الدراسة المعتمد.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الأردنية الخاصة.

أما بالنسبة إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة فيشير الجدول رقم (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى تلك المدد، حيث كانت قيمة f (6.778) وهي أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4،221) مما يحتم رفض الفرضية الصفرية، ويؤكد ذلك أن مستوى الدلالة المستخرج (0.000) كان أقل من مستوى الدراسة المعتمد.

كما قام الباحثان باستخراج تقرير عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فئة منها، للتأكد من دلالة إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية وفقاً لمدة العمل في الجامعات الأردنية الخاصة، ويبين الجدول التالي تفاصيل التقرير المذكور:

الجدول رقم (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفق مدة العمل للمبحوثين

مدة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	74	3.311	.828
3-5 سنوات	69	3.359	.673
6-8 سنوات	43	3.371	.643
9-11 سنة	25	3.417	.650
12 سنة فأكثر	15	4.423	.788

باستعراض الأوساط الحسابية في الجدول أعلاه يلاحظ أنه كلما زادت مدة الخدمة في الجامعات الخاصة ارتفع الوسط الحسابي، فعند الفئة أقل من 3 سنوات كان الوسط الحسابي 3.311 بانحراف معياري 828، أما عند الفئة 3-5 سنوات فقد ارتفع الوسط الحسابي ليصل إلى 3.359 بانحراف معياري 673، ويبقى الوسط الحسابي في ازدياد حتى يصل إلى 4.423 عند الفئة 12 سنة فأكثر بانحراف معياري 788، هذه الفروق تعزز تشكل سمات الهوية التنظيمية بمرور الزمن، إذ يعد بعد الاستمرارية ركناً أساسياً في موضوع الهوية التنظيمية.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:

- 1- هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية، إذ بلغ الوسط الحسابي 3.414 وهو أعلى من الوسط الحسابي لمقياس أداة الاستبانة.
- 2- تمكن النموذج الذي قدمه الباحثان من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعدّ شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضاً، والثانية تمثل أولئك الذين يعدّ شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعاً. وقد تمكن هذا النموذج من تصنيف المبحوثين بدقة عالية وصلت إلى 83.2%.
- 3- أشارت نتائج الدراسة إلى أن للفاعلية التي بلغت القيمة المعيارية لها 454. المساهمة الكبرى في الدالة التمييزية بين المجموعتين، يليها في ذلك التعاون الذي بلغت القيمة المعيارية له 424.
- 4- كما أشارت النتائج إلى أن للابتكار الذي بلغت القيمة المعيارية له 233. المساهمة الأقل في الدالة التمييزية بين المجموعتين.
- 5- عند تقييم قدرة النموذج في المحافظة على دقته في التنبؤ بينت الدراسة أن القدرة التنبؤية كانت تقريباً في المستوى نفسه، حيث وصلت إلى نسبة 80.6% لدى إجراء الاختبار على عينة أخرى مختلفة.
- 6- أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس، والعمر. ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه أبو حلاوة (2008) بأن الجنس والعمر كان لهما تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

- 7- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالرتبة الأكاديمية.
- 8- كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

التوصيات:

اعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بما يأتي:

- 1- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات للوصول إليها.
- 2- ضرورة قيام الإدارة بصياغة رؤية المنظمة ورسالتها بمشاركة الأطراف المعنية مع نشر الرؤية والرسالة وتعميمها، وذلك لأتھما المرشد الذي تسيير عليه المنظمة سلوكياً من أجل تحقيق أهدافها.
- 3- رفع مستوى وعي متخذي القرار في الجامعات الخاصة والعامة بأهمية الهوية التنظيمية بما تتضمنه من سمات مركزية ومتفردة تتصف بالاستمرارية.
- 4- بناءً على نتائج الدراسة التي أشارت إلى أن لبعء الفاعلية المساهمة الكبرى في الدالة التمييزية بين المجموعتين، يوصي الباحثان بضرورة اهتمام إدارات الجامعات الخاصة في الأردن بالفاعلية والعمل على تحسينها.
- 5- تشجيع إدارات الجامعات لأعضاء هيئة التدريس لديها على المحافظة على سمعة تلك الجامعات وعلى ممتلكاتها.
- 6- تطبيق النموذج في منظمات أخرى وخاصة بعد ثبوت قدرته على التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية للمنظمة.
- 7- إجراء بحوث إضافية فيما يخص الهوية التنظيمية في مؤسسات تعليمية أخرى كالجامعات الرسمية والمعاهد العليا.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود (2006) "ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى" المجلة العربية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد الثاني، العدد الأول: 95-139
- أبو حلاوة، سوزان عيسى (2008) "استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن
- حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن، (2003) الجودة الشاملة: الدليل المتكامل. القاهرة: سلسلة إصدارات بريك.
- الدويلة، فهد يوسف (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
- رشيد، مازن فارس (1424هـ ، 2003م) "الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف (2007) العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، الطبعة الثامنة، كلية الاقتصاد، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- العريفي، منصور محمد (2009) "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2: 137-159
- العميان، محمود سلمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، بسام بن مناو (1425هـ ، 2004م) "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.

- القريوتي، محمد قاسم (2008) نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- القصيمي، محمد مصطفى (2008)، "إجراءات تكيف الثقافة المنظمة في إطار جهود إعادة هندسة الأعمال: مدخل نظري تحليلي"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 إبريل.
- Abu Hallaweh, Suzan Issa (2008), "Exploring Organizational Identity: Irbid District Electricity Company as a Case Study", MBA Dissertation, Yarmouk University, Jordan.
- Albert, Stuart and David A. Whetten (1985), "Organizational Identity", In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 : 263-295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Albert, Stuart and David A. Whetten (2006), " Organizational Identity" In. Organizational Identity, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press.
- Aust, P.J. (2004), "Communicated Values as Indicators of Organizational Identity" *Communication Studies*, 55(4): 515-534
- Brickson, S.L.(2005), "Organizational Identity Orientation", *Administrative Science Quarterly*, 50:576-609
- Chang, Su-chao and Ming-Shing Lee (2007), "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization, and Employee's Job Satisfaction, *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2: 135-185
- Daft, Richard and Raymond A. Noe (2001), *Organizational Behavior*, Harcourt Inc.
- De Souza, Mariana, Alexandre Carriari, and Antonio De Faria (2008), "The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad", *Brazilian Administration Review*, Vol.5, No.3:177-192
- Erickson, Judith A. (2000) "Corporate Culture: The Key to Safety Performance", *Occupational Hazard*, Vol. 62, Issue 4: 45-50
- Foreman, P. and D.A. Whetten (2002), Members' Identification with Multiple-Identity Organizations", *Organization Science*, 13(6):618-635
- Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede (2005), *Cultures and Organizations Software of the Min*, McGraw-Hill.

- Jesper, B. Sorensen (2000) "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance" *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70-91
- Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- Karreman, D. and M. Alvesson (2000), "Making Newsmakers: Conversational Identity at Work", *Organization Studies*, 22:59-89
- Lopez, Susana, Jose Peon and Camilo Ordas (2004), "Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning" *Journal of Knowledge Management*, 8 (6) : 93-104
- Magolis, Sheila L., and Carol D. Hansen (2002), "A Model of Organizational Identity: Exploring the Path to Sustainability During Change", *Human Resource Development Review*, Vol.1, No.3: 277-303
- Malhotra, K.M. & Briks D.F., (2000), *Marketing Research: An Applied Research*, USA, Prentice Hall, p.307
- Mallak, Larry (March-April 2001), "Understanding and Changing your Organization`s Culture", *Industrial Management*: 18-24
- Moorhead, George and Ricky Griffen (2000) *Organizational Behavior*, 5th Ed . , USA : Houghton Mifflin Company
- Schultz, Majken (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No. 3: 433-458
- Scott, S. and V. Lane(2000),"A Stakeholder Approach to Organizational Identity" *Academy of Management Review*, Vol.25, No. 1:43-62
- Voss, Z.G., Cable, D.M., and Voss, G.B. (2006), *Organizational Identity and Firm Performance*, *Organization Science*, 17(6): 741-755

نموذج الاستبانة

عضو هيئة التدريس المحترم

تحية طيبة وبعد،

أرجو الإجابة عن عبارات الاستبانة التالية والمتعلقة بالدراسة المتعلقة باختبار دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، وذلك كدراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة.

أؤكد لكم بأن البيانات التي تقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث.

مع خالص الشكر لتعاونكم...

الباحثان

عبارات الاستبانة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- الجنس:

ذكر أنثى

- العمر:

أقل من 30 30-39 40-49 50-59 60 فأكثر

- الرتبة الأكاديمية:

محاضر مدرس أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ

- مدة العمل في الجامعات الخاصة:

أقل من 3 سنوات 3 - 5 سنوات 6 - 8 سنوات

9 - 11 سنة 12 سنة فأكثر

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بدرجة عالية
1-	يقوم المديرون بتمكين مرؤسيهم					
2-	يعامل المديرون مرؤسيهم كأعضاء في عائلة كبيرة					
3-	يتصف الموظفون بالولاء ويتقنون ببعضهم					
4-	يخصص الموظفون جهودهم لحماية جامعتهم					
5-	يشارك الموظفون في فاعلية اتخاذ القرارات					
6-	تهتم الجامعة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات الموظفين والعمل الجماعي					
7-	يمتلك المديرون الشجاعة على تحمل المخاطر والإبداع					
8-	تقود الجامعة الموظفين للتطوير والإبداع					
9-	تسعى الجامعة دائماً نحو التغيير					
10-	يجابه الموظفون تحديات دائماً مما يسمح لهم بالتعلم والنمو					
11-	تولى الجامعة اهتماماً كبيراً بالموظفين وتشجع إبداعاتهم					
12-	يركز المديرون على الكفاءة في الأداء ويعملون بفاعلية					
13-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية					
14-	تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح الجامعة					
15-	تهتم الجامعة بكفاءة العمل، وعلى كل دائرة وموظف أن يتنافسوا لأجل تحقيق كفاءة أكبر					
16-	تسعى الجامعة للمحافظة على مزاياها التنافسية					
17-	تهتم الجامعة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم					
18-	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أنظمة العمل السائدة					
19-	تتجه الجهود دائماً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
20-	يطبق العاملون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها					

					21- هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات الدوام
					22- تعدد القسيم محمدا رئيسيا لسلوك العاملين
					23- أفراد الجامعة معنيون في وضع رسالة الجامعة وأهدافها وإستراتيجيتها
					24- توجد قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل الجامعة
					25- العمل الجماعي أساسي داخل الجامعة
					26- يحتاج عمل الجامعة إلى الدقة في الأداء
					27- يركز عمل الجامعة على خدمة الجمهور
					28- أعتقد أن جامعتي هي مدعاة للافتخار من بين مثيلاتها
					29- العمل داخل الجامعة أكثر ديناميكية عنه في مثيلاتها
					30- أعتقد أن شعار جامعتي متميز ويعكس هويتها
					31- تستخدم الجامعة أنماطا عدة من العمليات وتكنولوجيا المعلومات التي تميزها عن مثيلاتها
					32- تستخدم الجامعة عدة أنماط من الحملات الدعائية التي تميزها عن مثيلاتها
					33- لا تتأثر سياسات وأنظمة الجامعة بتغيير إدارتها
					34- جودة الخدمة أولوية داخل الجامعة منذ تأسيسها
					35- القيم والمعايير الأخلاقية في الجامعة ثابتة إلى حد كبير
					36- تتبنى الجامعة علاقات جيدة ودائمة مع الأطراف المعنية
					37- المكافآت المادية السخية والامتيازات عنصر ثابت منذ تأسيس الجامعة
					38- فلسفة تطوير الإدارة متجذرة داخل الجامعة