

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية

Relationship of organizational culture with the organizational commitment of the worker in the Algerian organization

غراز الطاهر¹، نسيصة فاطمة الزهراء²¹ جامعة جيجل (الجزائر)، gherraz2015jjel@gmail.com² جامعة خميس مليانة (الجزائر)، samia84dz@gmail.com

تاريخ النشر: جوان/2020

تاريخ القبول: 2020/04/19

تاريخ الإرسال: 2018/12/02

المخلص:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وتأسيسا على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وبالتالي تحقيق الولاء الذي تسعى إليه أي منظمة. وللاحاطة أكثر بهذا الموضوع انطلقنا في مقالنا هذا من التساؤل الرئيسي الذي فحواه هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الانضباط، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

Abstract:

The subject of organizational culture has recently received considerable attention from the thinkers of strategic management, organizational behavior, human resource management and sociology as one of the key determinants of the success and supremacy of business organizations, especially at present when the business environment is characterized by rapid changes that affect performance Organizations that have a strong and competent culture enable their members to be committed and disciplined, creative and innovative, to participate in decision making, which leads them to achieve outstanding individual performance that enables the organization to achieve its objectives. Based on the above, this study aims at clarifying the role of organizational culture in enhancing the organizational commitment of employees and thus achieving the loyalty that any organization seeks. To learn more about this topic, in this article we **start with the main question: Does organizational culture have a role in enhancing the organizational commitment of employees?**

Key words: Organizational culture, organizational values, discipline, organizational commitment, job satisfaction.

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الماضية مجموعة من التغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، فالتطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، كلها عوامل أحدثت عدة تغيرات في المؤسسات وشكلت ضغوطا عليها، مما فرض عليها إحداث التغيير اللازم لتتكيف مع هذه التغيرات وهذا من أجل ضمان استمراريتها ونقدمها، ولتحقيق ذلك كان لابد على هذه المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري كون هذا الأخير المحرك الأساسي والفعال لجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها، إضافة إلى كونه أكثر كفاءة في إنجاز الأعمال والمهام المسندة له باعتباره العنصر الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تبدل كل ما في وسعها للمحافظة على استقرار مواردها البشرية وترسيخ الانتماء التنظيمي لدى مواردها البشرية، فحرص المؤسسة على تنمية ورفع كفاءة المورد البشري يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم.

ولأن كل مؤسسة لا تحكمها أسس تنظيمية واحدة، فإن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف بالضرورة من مؤسسة إلى أخرى، كونها تعكس ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، فالثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم والرموز التي تنتقل من خلالها المعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمؤسسة، كل هذه المحددات التي يميز بها العمال عن بعضهم البعض تندمج لتتناسب وتتجانس مع قيم ومعتقدات المؤسسة التي يعملون بها، مما يسهل على تحقيق أهدافها من خلال غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان العمال، وبالتالي ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات.

الإشكالية:

إن موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مختلف المجالات نظرا لذلك الكم الهائل من الدراسات والنظريات التي عالجت هذا الموضوع، حيث لم يولي تايلور في نظرية الإدارة العلمية أهمية للثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جدا وذلك من خلال كيفية تقديم الحوافز إضافة إلى وضع قوانين صارمة، وبالتالي وجب على العمال تطبيقها بحذافيرها، هذا إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثلت مظاهر الثقافة التنظيمية فيها في إعطاء الأولوية للحوافز المعنوية، إضافة إلى التفاعل بين العمال، أما نظرية الإدارة بالأهداف فبرزت مؤشرات الثقافة فيها من خلال إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وقد خلصت هذه الدراسات والنظريات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما ومحوريا في بقاء أي مؤسسة كونها المحرك الأساسي لنجاحها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة ثقافتها التنظيمية، والتي تعكس مدى قدرة ثقافة المؤسسة على التأثير في سلوك العاملين والذي ينعكس بدوره على مستقبل المؤسسة بشكل عام.

وتسعى المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية التي تتبعها والتي تؤثر بشكل كبير على العمال إلى توفير الجو المناسب للعمال، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمؤسسة فإن العامل الإنساني والموارد المتاحة تبقى من أكثر العوامل اللازمة لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المستهدف، كما يعتبر الإنسان الكائن الوحيد الذي لا يمكن السيطرة عليه، وإنما يمكن توجيهه فقط فولاء العمال يتوقف على مدى قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم، كونهم يحسون بارتباط وطاقت أثناء العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وبالتالي اندماجهم فيها مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على استمرار عملهم، وهذا ما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، فالالتزام الحقيقي الذي يتحقق للعاملين ينتج عنه حصول المؤسسة على موارد وظيفية تسمح لها بالاستمرار في العمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي تمر بها هذه المؤسسة، حيث أن الالتزام الذي يصل إلى هذه الدرجة لا يمكن للمؤسسة أن تحققه بسهولة، فهو ناتج عن جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي.

وعلى اعتبار أن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في الاستمرار فيها. كما يظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى

وعليه فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما كان الالتزام التنظيمي للعاملين أكثر قوة ونجاعة من خلال مراعاة القيم والمعتقدات والعادات أي جميع العناصر المشكلة للثقافة، حيث تعتبر نقطة قوة للالتزام للعاملين.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع انطلقنا في مقالنا هذا من التساؤل الرئيسي الذي فحواه هل للثقافة

التنظيمية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ؟

أما التساؤلات الفرعية فهي كما يلي:

- هل تحافظ القيم التنظيمية على مواظبة العامل لعمله؟
- هل لأخلاقيات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل ؟
- هل للمعتقدات التنظيمية دور في زيادة الشعور بالانتماء لدى العامل ؟

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، فيما يلي يتسم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

1- الثقافة:

لغة: من الفعل ثقّف الشيء ثقفاً، وثقافاً وثقوفة أي حدقة، ويقال ثقّف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقّف الرجل أي صار حاذقاً.¹

اصطلاحاً:

عرفها تايلور بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع.²

- يرى وولاس **Wolass** أن الثقافة: هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة.³

- من خلال التعاريف السابقة للثقافة يمكن القول أنها مجموع المعتقدات والعادات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتتوارث عبر الأجيال.

التعريف الإجرائي للثقافة:

هي مجموعة العادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تسود بين أفراد المؤسسة الواحدة.

2- التنظيم:

هو ترجمة لكلمة **organisation** وتعني الشيء أو البنية العضوية أي هناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تستند هدف مشترك.⁴

- عرفه ماكس فيبر بأنه: اكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة، وهو يظم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف.⁵

- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين بها.

التعريف الإجرائي للتنظيم

هو وحدة اجتماعية واقتصادية تشمل حيز مكاني تضم مجموعة من العاملين تضبطهم قواعد وقوانين محددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها دافيس **Divis**: بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.⁶

ويعرفها شرمهورن **Shermerhern** بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.⁷

- يعرفها **Edgar Morin**: على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.⁸

- يعرفها ويليام اوتشي **William ouchi** بأنها الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.⁹

- يتضح من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعدات والاتجاهات والمعايير المتواجدة داخل المؤسسة أو تنتج فيها ويكون متفق عليها من قبل أعضائها لتحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي:

- مجموعة القيم والعادات والتقليد والأفكار المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم.

4- تعريف العامل:

عرفه سمير الكاتبة: هو الهيئة التنفيذية التي تقع على عاتقه مسؤولية تطبيق أهداف المؤسسة.¹⁰
عرف المشرع الجزائري في القانون 11/90: يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني.¹¹

- من التعريفين السابقين يتضح أن العامل هو ذلك الفرد الذي يتأثر بتوجيهات وإرشادات القائد نحو بلوغ أهداف المنظمة.

5- تعريف المؤسسة:

يعرفها ماكس فيبر: بأنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية.¹²
- عرفها نبيل جواد: مجموعة أفراد أو أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق عناية بالمؤسسة.¹³
- يتضح من التعاريف السابقة الذكر أن المؤسسة كيان اجتماعي معقد سعى إلى تطبيق أهداف ونتائج متعددة.

6- القيم التنظيمية:

- عرفها محمود سلمان العميان بأنها: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.¹⁴

- القيم التنظيمية: هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية.¹⁵

7- أخلاقيات العمل:

يعرف **Shermerhern** أخلاقيات العمل: بأنها تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح أو الخاطئ.¹⁶

- تشير أخلاقيات العمل إلى: الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل مثل الأمانة والثقة والصدق.

8- **المعتقدات التنظيمية**: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل.¹⁷

- المواظبة:

لغة: المداومة، المواكبة، المثابرة، استمرار المرء في نشاط أو عمل دون أن يتعب أو تخور عزيمته.¹⁸ ومنه فالمواظبة: هي التزام العامل بالحضور إلى المؤسسة حسب المواعيد الرسمية المحددة لذلك من بداية العمل إلى نهايته.

- نستخلص من التعاريف السابقة أن المواظبة هي مدى التزام العامل بالقيام بأعماله في الأوقات المحددة لذلك والقيام بالعمل على أكمل وجه

- الرضا الوظيفي:

- عرفه عبد المنعم عبد الحي: بأنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية و المعنوية.¹⁹

- عرفه أشرف عبد الغني بأنه: "تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه."²⁰

عرفه فروم بأنه: "المدى الذي تتوفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة ايجابية."²¹

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله الذي يتوقف على مشاعره اتجاه العوامل المرتبطة به، وهذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق والذي يتحصل عليه الفرد من عمله.

- الانتماء:

- هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها قيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها. وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المحققة.

- يركز هذا التعريف على مدى استعداد العامل لبذل مجهود للمؤسسة التي يعمل فيها وسعيه للحفاظ عليها ورغبته بالبقاء وتحقيق أهدافها.

9- مفهوم الالتزام التنظيمي

لغة:

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه.²² ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.²³

اصطلاحاً:

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسك (Salancik) بوشانان (Buchanan) شيلدون (Sheldon) إلا أن توضيح المفهوم قد لازم به بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي²⁴ و يرى بورتر بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".²⁵ أما شلدون فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.²⁶

ويعد بورتر وآخرون من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
 2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
 3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.²⁷
- أما بوشانان فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

1. **التطابق Identification** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
2. **الانهمك Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
3. **الولاء Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.²⁸

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.²⁹

- توفر الثقافة التنظيمية شعورا بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.³⁰

مما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنها تلعب دورا في تماسك الأعضاء والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1. أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات³¹
3. أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء. وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم.

4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم. وتبرز هنا أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هذا الالتزام.
5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة³².

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:

أ- **الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب- **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

- الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم والذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

- الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة.³³

مما سبق ذكره يتبين لنا أن كل مؤسسة تسعى إلى كسب ثقافة تنظيمية قوية كضرورة حتمية، كونها تسعى من خلالها إلى الاستقرار والاستمرار وتدفع بها إلى الأمام وتحقيق أهدافها.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية:

انطلق كل من **Rubbins، Judy** من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة والخصائص هي:

- **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

- **الاهتمام بالتفاصيل:** يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

- **توجه النتيجة:** تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

- **توجه الأفراد:** يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

- **توجه الفريق:** يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
- **العداية:** تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.
- **الاستقرار:** الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.³⁴
- أشار (حريم) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:
- 1- **الانظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - 2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
 - 3- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
 - 4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
 - 5- **القواعد:** تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.
 - 6- **المناخ التنظيمي:** مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم.³⁵
- من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتعطي لها هويتها الخاصة بها وتكسبها ميزة تنافسية بما تشمل عليه من قيم ومعتقدات ومدرجات، كما أنها تساهم في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.
- سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية:**
- تتحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:
- * **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية على شخصيات أفراد المجتمع، وتحدد أنماط سلوكهم وتكمن هذه العادات والتقاليد في القيم الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية.
 - * **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وتتمثل في أساليب الاحتفالات بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات مثل استقبال موظف جديد، واحتفالات توزيع الجوائز للموظفين المثاليين وحفلات التخرج.³⁶
 - * **المجاز والطرائف والنكت:** وهي أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغط العمل، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة، كما تستخدم لتوثيق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.³⁷
 - * **القصص والأساطير:** القصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور حول

المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقبولاً لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة.³⁸

* الرموز: وتمثل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية مثلا تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك أو مستشفى أو مؤسسة تعليمية.³⁹

يتضح لنا مما سبق أنه توجد مجموعة من المحددات الرئيسية من قيم وعادات وتقاليد والتي تشكل في حد ذاتها اتجاهات العاملين ومواقفهم داخل المؤسسة إذ تتفاعل مع بعضها البعض مشكلة بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

سابعا: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- 3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ، الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع.⁴⁰

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ثامنا: مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

- فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.⁴¹

- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.⁴²

- القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.⁴³

بناء على هذا، فإن الثقافة التنظيمية تتطوي على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتفوق والتميز في بيئة الأعمال.

تاسعا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة.

ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ووسائلها وأهدافها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى نكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.

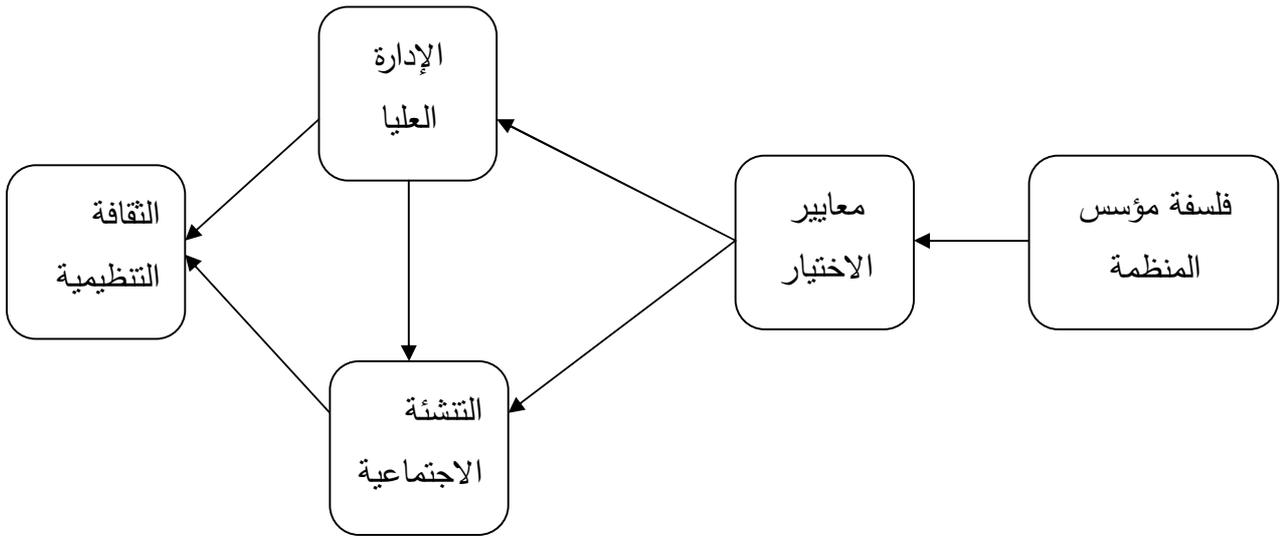
ثقافة الصناعة أو النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في

الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق... وغيرها.

ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة⁴⁴

عاشرا: مكونات الثقافة التنظيمية:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.⁴⁵



المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د. ط، عمان، الأردن، 2003، ص338.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

- **منشأ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها أثر جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.⁴⁶

في إطار ما سبق يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية متباينة ومتعددة، منها ما ينتج عن عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين بالمنظمة من خلال الفهم المشترك للظروف والأحداث، ومنها ما ينتج عن تأثير المنظمة بالعالم الخارجي، من خلال السياسات المتبعة تتفاعل هذه المكونات مع بعضها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

إحدى عشر: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد

التالية:

1- البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2- البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

3- البعد الإنساني: ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.⁴⁷

كما سبق ذكره يمكن القول أن هناك أبعاد تساعد على تكوين وتقوية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم، كما تساعد على فهم اتجاهات وآراء العاملين وكيفية تصرفهم في مناصبهم وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمدراء من أجل استمرار العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال.

اثنا عشر: أبعاد الالتزام التنظيمي: تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1- بعد الالتزام العاطفي **Affective Commitment**، الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود . وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.⁴⁸ ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.⁴⁹

2- بعد الالتزام المعياري **Normative Commitment**، ويقصد به حسب وينر (Wiener). إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي . وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.⁵⁰

3- بعد الالتزام المستمر **Continuance Commitment**، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer) ، و يندىق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى . أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.⁵¹

ثلاثة عشر: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

- تتشكل الثقافة التنظيمية من العديد من العوامل أهمها ما يلي:
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأسلوب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.⁵²

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء و المجتمع.
 - أخلاقيات و قيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة ووظيفة معينة.
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.⁵³

من هنا يمكن القول أن اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إما إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، وإما علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها الفرد.

أربعة عشرة: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.⁵⁴

مما سبق يتبين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن المحافظة على ثقافة المنظمة و ملتزمة بكل المعايير السلوكية التي تضبط السلوك المنظم واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات وغرس فيهم قيم وعادات ثقافة المنظمة المنخرطين فيها لضمان استقرارها واستمراريتها.

خمس عشرة: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي

أما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فيمكن إبرازه من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، فالثقافة التنظيمية

محصلة لمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، من خلال كونها تحاول تجسيد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، واهتمام قادة المنظمة بالثقافة التنظيمية بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على غرسها في مكونات التنظيم من خلال العمل على اتجاهات الأفراد العاملين نحو هذه الثقافة التنظيمية، وتقبل العاملين لهذه الأخيرة يسهل من التزامهم التنظيمي بحكم أنها تعبر عن هوية ورسالة المنظمة ككل. ومن خلالها يتم صياغة أهدافها التي يسعى إلى تحقيقها كل الفاعلين فيها من خلال التزامهم بتحقيق الأداء العالي الذي يصل بالمنظمة إلى الفعالية التنظيمية. وهناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذلك رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم. وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذلك التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز. وفي هذا الإطار يشير جرينبرج وبارون إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فانه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهائها بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

ويمكن الحديث عن الثقافة البيروقراطية والثقافية الإبداعية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال من عدمه من خلال تحليل خصائصهما، باعتبارهما يرتبطان بالتطور التنظيمي للممارسات الإدارية عبر حقب زمنية مترابطة، تنطلق من المدرسة الكلاسيكية من خلال آراء وأفكار فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، وصولا إلى المدرسة السلوكية ونظرية النظم التي جاءت بمفهوم آخر للعلاقة المهنية بين العامل والمنظمة، وارتباط هذا المفهوم بقيم الالتزام والولاء لدى العاملين. أ.الثقافة البيروقراطية : تكمن هذه الثقافة في كونها تركز على مبادئ البيروقراطية التي تحدث عنها العالم الألماني ماكس فيبر، من حيث التنظيم الصارم، تطبيق القوانين المكتوبة بحذافيرها مع تنظيم العلاقات المهنية وتوزيعها بين الإدارة والعمال(التخطيط والتنفيذ). حيث يرى بعض الباحثين أن لهذه

الثقافة البيروقراطية دور ايجابي في رسم معالم واضحة للعلاقات المهنية في المؤسسة وتعزيز الالتزام العاملين وتقوية ارتباطهم بالمؤسسة مع انخفاض معدلات دوران العمل لديهم ، من خلال التحديد الدقيق لحقوق وواجبات العمال، مع تحديد حدود السلطة والمسؤولية واحترام التدرج الهرمي في اتخاذ القرارات، وضرورة احترام ومراعاة اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة. والتي تكون في الغالب مكتوبة، مع وجود إجراءات موضوعية في اختيار العمال وتدريبهم مع التركيز على الحوافز المادية في إثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. في حين هناك من يرى أن لهذه الثقافة البيروقراطية دورا سلبيا في بناء علاقات ايجابية مع العاملين من خلال التركيز على الإجراءات الرسمية والروتينية في العمل، وإهمال جوانب أخرى قد تكون لها اثر في كفاءة وأداء العاملين والتزامهم الوظيفي، كما تركز هذه الثقافة مبدأ وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار، مما يجعل من انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين هو السائد في المنظمة، ويعزز فرص تنامي الصراع التنظيمي وظهور التنظيمات غير الرسمية، والتي إن لم يتم التعامل معها بطريقة ذكية يمكن لها أن تؤثر بالسلب على التزام العاملين وأداءهم الوظيفي. إذا هناك تصورين لدور الثقافة البيروقراطية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من عدمه، هذا ما يجعلنا نقول أنه يمكن أن يكون لهذه الثقافة أثر ايجابي إذا تم إدارة خصائصها بطريقة جيدة من طرف الإدارة العليا، أما في حالة استخدامها بشكل سيء فسيؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين والإدارة، وهذا بالضرورة سينعكس سلبا على ولاء العاملين وقد يؤثر سلبا على التزامهم وإخلاصهم في العمل.

ب. الثقافة الإبداعية : في مجمل شرحنا لخصائص هذه الثقافة الإبداعية ، نقف عند خاصية وجود مناخ تنظيمي يرتبط بهذه الثقافة يوفر للعاملين فرص الإبداع والمبادأة في العمل، من خلال تحفيزهم على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم بشكل ملائم، وتوفير بيئة تنظيمية تعطي الأهمية الكبيرة للمورد البشري، وتسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرار وتمكينه من أداء عمله بطريقة إبداعية مع فتح مجال مناسب للمخاطرة والإبداع في ذلك. وفي ظل وجود قيادة ديمقراطية ونظام اتصالي مفتوح يمكن لكل هذه الخصائص دور كبير في تنمية روح الإبداع لدى العمال، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما يعزز فيهم قيم الالتزام والولاء التنظيمي لديهم. مما يعكس دور هذه الثقافة الإبداعية في بناء علاقة متينة بين العامل ومنظمتها، علاقة تسودها الثقة وإحساس العامل بأهميته في التنظيم من خلال وجود فرص الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، زيادة على وجود قيادة ديمقراطية تؤمن بقدرة الأفراد العاملين على الابتكار وإيصال المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية في عالم المنظمات. هذا ما يجعل العامل يقوي ارتباطه المهني والتزامه الوظيفي من خلال إخلاصه للمنظمة وتحسين أدائه وفعاليتها في المنظمة.

خاتمة

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها، فرصا لتحسين مستويات الأداء والالتزام التنظيمي، لهذا ركزنا في هذا المقال على تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة

من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالأولى (العوامل الثقافية الذاتية) يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتقانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقص الذاتي للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستعكس سلبيا على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها وعلى مستوى الالتزام التنظيمي، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها.

أما الثانية (العوامل الثقافية التنظيمية) فتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، فأداء الموارد البشرية يكون متسقا ومنسجما مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل وتخفض درجة التزامها الوظيفي، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذه من أعمال، و ينخفض الأداء الكلي للمؤسسة تبعا لذلك.

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالبا نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

وتأسيسا على ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق كفاءتها الإنتاجية أو في الحفاظ على مواردها البشرية واستغلال طاقاتها بشكل فعال، بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل. وزيادة وتعزيز التزامهم الوظيفي وبقاءهم لوقت أطول في المنظمة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. فالإجماع الواسع على قوة الثقافة التنظيمية ورسوخها في المنظمة والتمسك بها من طرف العاملين كفيل بتحقيق التزامهم الوظيفي وخلصهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق فعاليتها التنظيمية المرجوة.

الهوامش:

- 1- أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم(ابن منظور): لسان العرب، دار صادر، ط1، دب، 2013، ص29.
- 2- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان 2010، ص 14.
- 3- نفس المرجع، ص 14.
- 4- اعتماد أعلام: دراسات في علم إ ج التنظيمي، المكتبة المصرية، القاهرة، 1994، ص 94.
- 5- فيصل مراد: مداخل نظرية التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر ، ط، دب، 1977، ص12.
- 6- يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للنشر والتوزيع، د ط، دب، د س، ص 435 .
- 7- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، دب، د س، ص43.
- 8- نفس المرجع، ص141.
- 9- نفس المرجع، ص141.
- 10- زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، د س، ص 36.
- 11-محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، ط1، الجزائر، 1992، ص 38.
- 12- عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط3، دب، 1998، ص 11.
- 13-نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، بيروت، 2007، ص 19
- 14-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص313.
- 15-أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 211.
- 16-بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص23.
- 17-بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص373.
- 18-زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز، ط1، عمان، 2007، ص 30.
- 19-عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، مصر، 1984، ص 213.
- 20-أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، مصر، 2001، ص 332.
- 21-محمد الصيرفي: السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، دب، مصر، 2006، ص 132.
- 22-ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، لسان العرب، ج 6، دار المعارف، القاهرة. 1956. ص480.

- 23- انتصار محمد طه، سلامه. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين. 2003. ص 26.
- 24- محمد حسن، حمادات. قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان. 2006.
- 25- Porter, L.W. The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript, 1968.pp. 10-18.
- 26- Sheldon, M.E. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, No.16, 1971. pp. 142-150.
- 27- طلال بن عايد الأحمد،. الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص 41-44.
- 28- Buchanan, Bruce. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1974, pp.533-46.
- 29- محمود سلمان العمران: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص ص 313، 314.
- 30- قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط6، عمان، 2012، ص 171.
- 31- عبد المحسن نعساني. "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية. 2001.
- 32- عبد الباقي، صلاح الدين. مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. 2005.
- 33- مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، مرجع سابق، ص 372.
- 34- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 318، 319.
- 35- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة، ط1، عمان، 2009، ص 372.
- 36- زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف عبد الحفيظ مقدم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 23.
- 37- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2008، ص 69.
- 38- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2004، ص 332.

- 39- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، ص 298.
- 40- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د. ط، الإسكندرية، 2007، ص 320.
- 41- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2002، ص ص 17، 18.
- 42- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، د.ط، مصر، 2001، ص 125.
- 43- صلاح الدين الهيثي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 1، العدد 1، تموز، 2005، ص 29.
- 44- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص ص 90-91.
- 45- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د. ط، عمان، الأردن، 2003، ص 338.
- 46- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2003، ص 312.
- 47- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، د. س، ص 152.
- 48- Allen, N. J., & J. P. Meyer. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, No. 63, 1990, pp. 17-18
- 49- Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter. The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, 1982, pp. 224-247.
- 50- Wiener, Yoash. Commitment in Organizations: A normative View, Academy of Management Review, No. 7, 1982, pp. 418-428.
- 51- . Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, No. 63, pp. 12-13.
- 52- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 152.
- 53- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص 188.
- 54- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار السيرة، ط1، عمان، 2011، ص ص 319 320.