

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

The role of organizational culture in achieving organizational commitment

ط. با. بن علي عبد الوهاب^{1*}، د. بلعابد عبد القادر²

¹ جامعة محمد بن أحمد. وهران 2 (الجزائر)، benaliyacine77@gmail.com

² جامعة محمد بن أحمد. وهران 2 (الجزائر)، abdelkaderbelabed.20@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021 / 05 / 12 تاريخ القبول: 2021 / 06 / 02 تاريخ النشر: 2021 / 06 / 30

ملخص

تجد كثير من المنظمات الحديثة نفسها في حالة عجز عن رفع مستويات الالتزام لدى أعضائها، من خلال تبني القيم والمعايير التي تنعكس في ثقافتهم التي تناسب البيئة التي يعملون فيها، ومع ذلك لا تزال مشكلة الالتزام التنظيمي قائمة، ليتأكد أنها عملية شاقة يجب على الإدارة التغلب عليها من خلال البحث عن الأدوات والطرائق الكفيلة بذلك.

من خلال مراجعة لبعض أدبيات الموضوع نجد أن متغير الثقافة التنظيمية هو الأكثر تواجدا وارتباطا مع متغير الالتزام التنظيمي في مختلف الأبحاث والدراسات، وهو ما يشير على نحو ضمني إلى افتراض العلاقة الترابطية بين المتغيرين. فالثقافة التنظيمية تتضمن المعايير والقواعد التي تحدد كيف يجب أن يتصرف الموظفون في مؤسساتهم، فدورها مهم للغاية من أجل فهم السلوك التنظيمي، كما أن لها تأثير قوي على سلوك الموظفين ومواقفهم، لذلك لا يتصرف المديرون والموظفون من فراغ؛ فهم محكومون وموجهون من طرف ثقافة المنظمة. كما أن هذا السلوك يشمل التزامهم تجاه منظماتهم.

وهو ما سنحاول الوقوف عليه في هذا المقال المتضمن لبعض جوانب الموضوع، من خلال التطرق لأهم عناصر المتغيرين (الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، وكذا محاولة شرح طبيعة العلاقة بينهما.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ أهمية الالتزام التنظيمي؛ وظائف الثقافة التنظيمية؛ المنظمة.

Abstract:

Many modern organizations find themselves in a state of inability to raise the levels of commitment of their members, by adopting the values and standards that are reflected in their cultures that suit the environment in which they work, and yet the problem of organizational commitment still exists, to make sure that it is a difficult process that the management must overcome. By searching for the tools and methods to do so.

Through a review of some of the literature on the topic, we find that the organizational culture variable is the most present and associated with the organizational commitment variable in various research and studies, which implicitly indicates the assumption of an associative relationship between the two variables. The organizational culture includes the standards and rules that define how employees should behave in their organization, its role is very important in order to understand organizational behavior, and it has a strong influence on the behavior of employees and their attitudes, so managers and employees do not act in a vacuum; They are governed and guided by the culture of the organization. Also, this behaviour includes their commitment to their organizations.

This is what we will try to find out in this article, which includes some aspects of the topic, by addressing the most important elements of the two variables (organizational culture and organizational commitment), as well as trying to explain the nature of the relationship between them.

Key words: Organizational culture - Organizational culture - The importance of organizational commitment - Organizational culture functions - the organization.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

لقد حظي متغير الالتزام التنظيمي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين، في مجال السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية خاصة في العشرينين الأخيرتين، على اعتبار أنه من المحددات والعوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فقد أصبح من الظواهر المؤثرة في حياة المجتمعات وتقدمها، وكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل خاص، واستجابة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بشكل دقيق، مع محاولة ربطه بمختلف المتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير فيه كما هو الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية، في محاولة هادفة إلى التحكم في مستويات الالتزام لدى الأفراد داخل تلك المنظمات وعليه فقد ظهرت الكثير من الاتجاهات والمدارس والنظريات المؤثرة للموضوع، مع الاختلاف في طريقة تناولها للظاهرة، وما كان الاختلاف في هذا الشأن إلا إثراء للموضوع في حد ذاته، وقد انعكس ذلك فعلا في اتساع مفاهيم الالتزام وتعدد طرائق قياسه كما أنه يعد من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية، وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات، التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة حينذاك تم التوصل إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

وفي نفس السياق يجمع أغلب الباحثين في الموضوع على أن الثقافة التنظيمية بوصفها مفهوما متعدد متغيرا، يشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها التي تتضمنها في بيئتها، سواء مع موظفيها أو مع شركائها، كما تشمل الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والأعمال، وكذا مجموع الافتراضات والمعتقدات التي يتبناها ويلتف حولها أعضاء التنظيم تحدد وبشكل كبير مدى نجاح المنظمة، كما أنها تضع ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وهو ما جعل الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، فهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة (القيوتى، 2000، ص.228).

فالثقافة التنظيمية السائدة تؤثر- وبشكل كبير- في مدى نجاح وفشل المؤسسة، والتي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الأفراد العاملين بها ودرجة توافقهم مع أهداف وتطلعات المؤسسة الذي يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار، والتي تعكس إلى حد ما درجة التزامهم نحو منظماتهم.

1. الثقافة التنظيمية:

1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يقول دريكر (Druker) بأن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها، استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات (عبد الله، 2002، ص.1). وقد عرف غيبسون (Gibson) وزملاؤه الثقافة التنظيمية بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" (حريم، 2004، ص.327)، كما أنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية، وأساليب تحقيق تلك الغايات (المربي، 2006، ص.13)، وهي مجموع الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية (القريوتي، 2002، ص.151).

2.1. أهمية الثقافة التنظيمية:

شهدت سنوات الثمانينات نقلة معتبرة فيما يخص الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمة، من خلال مجموع الأبحاث والدراسات الميدانية التي عنيت بالموضوع، وهو ما يلاحظ ويسجل بالنظر إلى الحيز والمجال المخصص للموضوع على مستوى المجالات والدوريات، خاصة منها التي تهتم بالسلوك التنظيمي، وهو الأمر الذي يشير إلى دورها المهم والمؤثر على مستوى وطبيعة أداءات وأنشطة الأفراد والمنظمات فيما يخص كفاءتها وفعاليتها، حيث يجمع الكثير من الباحثين والمفكرين المهتمين بالموضوع على أن الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للتفكير والتصرف بطريقة تتناسب وتتلاءم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية المتميزة تساعد في خلق الالتزام بين العاملين في المنظمة، كما تعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة.

ولعل من أبرز الباحثين فيما ذكر سابقا نجد كل من بايلسوكيتينغ (Byles and Keating) اللذان أكدا على أن وجود ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر على أداء المنظمة في عدة جوانب من أهمها وأبرزها (Byles and Keating, 1991, p.46):

- ترتيب الأولويات؛ فهي تساعد على تحديد تسلسل الأعمال وترتيب الأولويات من حيث الأهمية للمنظمة.
- لفت الأنظار نحو الأداء المتميز.
- تساهم في وضوح الرؤية لدى قادة المنظمة.
- الثقافة التنظيمية المميزة تزيد من الولاء التنظيمي والإحساس بالهوية، والانتماء لدى أعضاء المنظمة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة جهودهم.

وهي تلعب دورين مهمين بالنسبة للمؤسسات، وذلك حسب ما ذكر بروش (Brosh) على النحو التالي (هدار، 2007، ص. ص. 59-60):

أولا/ الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية: تتمكن المؤسسة من خلال ثقافتها من رسم وتعيين حدودها، بفعل الهوية والخصوصية التي تشكلها وتميزها عن مختلف المنظمات الناشطة في بيئتها، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين أعضائها، والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

ثانيا / الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما داخليا فهي تعد عاملا ودافعا أساسيا في اندماج وتكيف العاملين في مؤسستهم، وهو الدور الذي يظهر بشكل واضح حين توظيف عمال جدد يحملون قيم واتجاهات تختلف عن ما هو سائد في المنظمة، فالثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة، وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء، لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم، مما يزيد من التزامهم ودرجة التنسيق والتعاون بينهم، وعليه فالثقافة التنظيمية تعمل على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

إن تطور الحياة البشرية على مر التاريخ مرتبط وبشكل كبير بتنوع الثقافات وتنوعها، وهو الحال نفسه بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، فلكل ثقافتها الخاصة بها، وهي تشكلها بناء على طبيعة

عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها، بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق فتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للأفراد العاملين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (الفراج، 2011، ص.98).

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، فكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية (المرسي، 2006، ص.13).

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي؛ بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، وتشكل أنماط سلوكياتهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم؛ كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وهو ما يظهر حين يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان، 2002، ص. ص. 313-314)

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية:

يكتسب الأفراد ثقافات مختلفة في المجتمع الواحد وفي عديد المجتمعات، فهم يمتلكون أفكارا وقيما واتجاهات متباينة يستخدمونها بطرق مختلفة، لذا صارت حياتهم تظهر وتتطور في أشكال متباينة، لكن ورغم وجود هذه التباينات الثقافية، توجد في نفس الوقت أوجه شبه فيما بينها، تظهر على الأقل في مكونات تلك الثقافات، وقد صنفت هذه الأخيرة إلى مكونين رئيسيين هما (جواد، 2000، ص.226):

- الثقافة المادية: تعني مجمل الوسائل المادية الملموسة المستعملة من قبل الأفراد.
 - الثقافة اللامادية: يقصد بها جميع الأفكار والقيم والاتجاهات.
- عموما تكاد تجمع أغلب الدراسات والأبحاث حول موضوع الثقافة التنظيمية على أنها تتكون من مجموعة من العناصر المختلفة والتي تشكل جوهرها، تتمثل في:

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- المعايير والأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية

4.1. وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة:

يمكننا ذكر أهم وظائف وأدوار الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمات فيما يلي: (حريم، 2003، ص.265)

- تعمل على المساعدة في تعزيز استقرار النظام، من خلال التشجيع على التنسيق والتوفيق والتعاون الدائم بين أفراد المنظمة، بالتركيز على تحفيز الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - تكسب أعضاء المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.
 - تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت (جرينبرغ وبارون، 2004، ص.630).
 - إيجاد الالتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (حريم، 2004، ص.340)

5.1. تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تؤكد أغلب الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية لا تتكون وتنشأ من فراغ، وحالما يتم ترسيخها نادرا ما تتغير أو تزول وذلك راجع في الأساس إلى الدور الكبير والفعال الذي يلعبه أصحاب

المؤسسات ومؤسساتها، فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة وتطويرها فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه استراتيجية المؤسسة وسياساتها، وعليه يقومون بانتداب واستقطاب المديرين الذين يقاسمونهم نفس الرؤى والمفاهيم، ويكونون على استعداد لتنفيذها، فالمؤسسين الأوائل للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف (الشلوي، 2005، ص.23)

إن للإدارة دور كبير تقوم به في سياق تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، وقد حددت أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها وتطورها؛ تتمثل هذه الأساليب في (حريم، 1997، ص.452):

- بناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.
- إيجاد شعور بالتوحد: القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال المعايير والقيم.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.

2. الالتزام التنظيمي:

1.2. مفهوم الالتزام التنظيمي:

كأغلب المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي، ظل الالتزام إلى -حد ما- من المتغيرات التي لم يتفق على توحيد تعريفها، ويعود ذلك لربما إلى تعدد المنطلقات والزوايا والمداخل التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته مما انعكس آلياً على تحديد أساليب وأدوات قياسه، كما أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل، وتضمينه مجالات عدة: مثل الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي، وفي هذا الشأن أشار Mowday إلى عشر تعريفات، فيما حدد له Morrow تسع وعشرون مفهوماً ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل الباحثين، بينما ينظر إليه البعض الآخر من خلال الحالات السابقة والأهداف وقد ينظر إليه على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (العوفي، 2005، ص.32-33)

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما ذلك التوافق مع أهدافها (رشيد، 2004، ص.12)

يعبر الالتزام عن حرص الموظف على إنجاز مهام عمله و الاهتمام به كمصدر رزق يجب المحافظة عليه، فهو بذلك: درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته (حريم، 1997، ص.107).

وقد اتفق العديد من الباحثين بأن هناك رؤيتان أو اتجاهان هما اللذان يؤطران أو يوجهان عملية البحث في موضوع الالتزام التنظيمي؛ الرؤيا الأولى هي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة أما الرؤيا الثانية فتركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور في الارتباط، ليس ارتباطه بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى التصرفات التي تصدر عن الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها (آل قاسم، 2012، ص.16)، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (حريم، 2004، ص.66).

2.2. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التنظيمية التي تناولتها الكثير من الأبحاث والدراسات الميدانية، حين ربطت أو افترضت ارتباطه ببعض الظواهر السلبية داخل المنظمات، كالتأخر في الالتحاق بالعمل ونسب الغيابات المتكررة، وكذا الرغبة في تغيير مكان العمل، بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما دفعها لتكثيف البحوث والدراسات حول الأسباب الحقيقية وراء تلك السلوكات والمظاهر السلبية، فأكدت في مجملها على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في مدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث أن ارتفاع مستواه في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام (الوزان، 2006، ص.37)

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النتائج التي أكدتها عديد الدراسات السابقة فيما يخص علاقته مع أغلب متغيرات العمل ومخرجاته وتأثيراته عليها، إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام وانضباط العاملين ولغياباتهم ومستويات أدائهم والدافعية لديهم، وتحديد إمكانية

تركهم العمل من عدمه، فقد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاما، كما أن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشرا مفيدا في التحقق من الفعالية التنظيمية ، بل ويعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل(الوزان، 2006، ص.16).

كما أن ارتفاع درجة الالتزام لدى العاملين يمكنها أن تمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، لأجل دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أن تأثيره متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم -وبدرجة كبيرة- في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء المنظمة مما ينعكس آليا على مستويات غياباتهم وتأخيراتهم وأدائهم لأعمالهم المنوطة بهم، كذلك يولد حالة من الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الأفراد؛ أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإنتاج وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين، وعن عدم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

تعددت الأسباب الكامنة وراء زيادة الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، ولعل أهمها كونه يمثل معيارا أو مؤشرا حقيقيا صادقا عن مستويات بعض الظواهر والمتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، بالخصوص معدل دوران العمل بافتراض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثرهم عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة مقارنة بأقلهم التزاما، مما يساهم بشكل من الأشكال في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء، كما جذب مجال الالتزام التنظيمي كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لما يمثله من وصفه سلوكا مرغوب فيه، ويمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد لأهداف لهم في الحياة (عبد الباقي، 2004، ص.17).

3.2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

عمدت أغلب الدراسات والبحوث المهتمة بموضوع الالتزام التنظيمي إلى التطرق لنقطة مهمة من شأنها إعطاء صورة حقيقية عن طبيعة علاقة الالتزام التي تربط الأفراد بمنظماتهم، وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية للالتزام التنظيمي وهو ما يعد في حد ذاته مدخلا مناسباً للإمام بجميع جوانب الموضوع وتداعياته، كما يساهم إلى حد ما في تحديد طبيعة تأثيره على باقي المتغيرات التنظيمية

الأخرى، فهناك العديد من الأبعاد التي أشار إليها عدد من الباحثين، والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد، في حين المدخل التكاملي (الحديث) يتمثل في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جهة والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بالمنظمة من جهة أخرى، ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) (جودت، 2014، ص.171)

على الرغم من تعدد وتراكم الدراسات المهمة بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أن الدراسة أو النموذج الذي قدمه كل من ماير وآلا (Mayer & Allen 1984) يعد من أبرز النماذج التي قدمت في هذا الشأن، قاما من خلاله ببناء مفهوم عن الالتزام التنظيمي بوصفه ذو شكلين: عاطفي وجداني، وبقائي سلوكي مستمر، على أن الالتزام العاطفي ما هو إلا درجة التعلق العاطفي للموظف واستغراقه ومشاركته في المنظمة، في حين يشير الالتزام الاستمراري إلى جملة التكاليف المتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة، ثم استمدا شكلا ثالثا للالتزام التنظيمي من دراسة ل(wiener 1982)، وهو الالتزام القيمي أو المعياري في إشارة للالتزام أو الواجب المتصور لدى الموظف الدافع لبقائه في المنظمة (رشيد، 2004، ص.ص.12-13)

وهو ما أدى في المحصلة إلى تكوين نموذج يتضمن ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي، هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام القيمي.

4.2. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

إن بعض الاختلافات التي ظهرت عند البحث في موضوع الالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بأبعاده ومكوناته وطرق قياسه، بدأت تتلاشى فيما يخص الدراسة أو البحث عن العوامل المؤثرة في الالتزام، فظهر حينها شبه إجماع على تحديد تلك العوامل، مع أن الاختلاف ظهر في درجة العلاقة بين مختلف تلك العوامل والالتزام التنظيمي، وكذا حجم تأثيرها عليه وهو ما ظهر مثلا عند نموذج آلانومير (Allen & Meyer 1990) للالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد، والذي ورد من خلاله أن هذه العوامل المؤثرة تختلف باختلاف شكل الالتزام التنظيمي (عاطفيا كان أو استمراريا أو معياريا)، كما كان الاختلاف أيضا في شكل عرضها وتصنيفها، فبعض الدراسات قسمت تلك العوامل على حسب

انتمائها، ففيها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بطبيعة عمله، وأخرى متعلقة بالمنظمة، ومنها ما له علاقة بالبيئة الخارجية، أما بعض الدراسات فأوردت تلك العوامل بدون تقسيم أو تصنيف، مع أن كل ما سبق لا ينفي تلك العلاقة التأثيرية لكثير من العوامل على الالتزام التنظيمي، وقد عددها وصنفها كل من بورتروستيرس (Porter & Steers 1991)، كما يلي: (فلمبان، 2008، ص.32)

أولاً/ عوامل شخصية: وهي العوامل المتعلقة بالفرد العامل مثل شخصيته وثقافته، قدرته على تحمل المسؤولية، وتوقعاته للوظيفة وارتباطه النفسي بالعمل والمنظمة، وعوامل أخرى تتعلق باختياره للعمل (حمادات، 2006، ص.70)، كالدافعية للإنجاز ودرجة إشباع الحاجات الاجتماعية.

ثانياً / عوامل تنظيمية: تتمثل خاصة في نمط القيادة والحوافز المادية والمعنوية، وكذا وضوح الأهداف وتحديد الأدوار بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثاً/ عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، فقد ظهر أن مستوى الالتزام يرتفع عند الأفراد الذين يجرون مقارنات فيما يخص أجورهم ويكتشفوا أنها أكبر مما توفره لهم فرص أخرى، مما يعطيهم أكبر رضا عن اختيارهم الأول ويدفعهم للاستمرار في منظماتهم.

3. الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

تفترض أغلب الأدبيات أن الثقافة التنظيمية بشكل عام يمكن أن يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي الذي يظهره الموظفون كما تشير الأبحاث والدراسات العالمية إلى أن الثقافات التنظيمية تخلق مستويات عالية من الالتزام والأداء، فالثقافة التنظيمية تعمل على تنمية وتحسين مستويات الولاء والانتماء لدى العاملين، فهي تعطيهم أكبر قدر من الإحساس بالهوية التنظيمية فكلما أمكن إدراكهم لمجموع القيم والأفكار التي تسود المنظمة، كلما زاد ارتباطهم بها وزاد التزامهم بأهدافها وقيمها. فالالتزام يعتبر محورا هاما من محاور الثقافة التنظيمية، فقد ثبت أن له آثارا إيجابية على المنظمة، والعاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بقدر عال من الالتزام والانتماء نحو منظماتهم، على اعتبار أن توافقيهم مع مختلف القيم والمعايير والأهداف التي يتبناها التنظيم، وكذا انتمائهم الشديد لها، والذي يجعلهم يدافعون عن مصالح المؤسسة، كما يعملون على تحقيقها والوصول إليها، وهو يمثل إلى حد ما مؤشرا قويا على نجاح المنظمة وفعاليتها.

لقد أشار كل من ماير وألان (Allen and Meyer 1991) إلى أن الثقافة التنظيمية سابقة للالتزام التنظيمي، فالالتزام التنظيمي ينتج بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القيم والمعتقدات التي تسن

في السياسات والممارسات التنظيمية؛ يحدث هذا التأثير عندما يجد أعضاء المنظمة القيم والمعتقدات التنظيمية إما متطابقة أو غير متوافقة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كما يشير هذا الارتباط النظري بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلى أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة للثقافة التنظيمية.

هذا وتعمل الثقافة التنظيمية القوية على تشكيل سلوك الموظفين، وتخلق معتقدات مشتركة والتزاما نحو العمل، وهوية تنظيمية للموظفين، كما يشير الالتزام التنظيمي إلى التماهي مع المنظمة والولاء لها ولأهدافها، ويُعرّفه (Mowday et al 1982) بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها على وجه الخصوص، وهو يتميز بثلاثة عوامل: الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها؛ الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة، وقد وجد أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما يشير جرينبرج وبارون إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة عالية على العاملين وعلى أساليب العمل وإجراءاته في مختلف التنظيمات، ولكن في بعض الأحيان يكون تأثير تلك الثقافة غير واضح للعيان، مثلما يكون في أغلبها واضحاً جلياً، كما يمكنها أن تؤثر على كل الجوانب والعناصر في المنظمة، كطريقة ارتداء العاملين لملابسهم مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وكذا سرعة ترقية العاملين إلى الوظائف العليا.

كما يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004، ص.340). وقد سعت كثير من الأبحاث والدراسات إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بشكل عام، فتوصل أغلبها إلى ضرورة وجود ثقافة قوية حتى تتمكن من التأثير على مستويات الأداء، عن طريق التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة (جيرالد وروبرت، 2004، ص.642)، فالثقافة التنظيمية تضع ضغوطاً على العاملين تدفعهم للتوافق والتكيف معها، بمعنى أن يفكروا ويتصرفوا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة.

إن السعي لدراسة الثقافة التنظيمية ودورها، هو المجال الذي نسلط فيه الضوء على أهميتها، وعن مجمل ما يمكنها القيام به داخل مختلف المنظمات، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي إخلال واعتداء على أحد عناصرها ومبادئها أو العمل بعكس توجهاتها، سيقابل حتما بالرفض، وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة مختلف محاولات التغيير التي يتبناها الأفراد والجماعات، كما تقوم بتوضيح وتحديد الأهداف والغايات المطلوبة والواجب تبنيه واتباعها من طرف العاملين، فهي تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه، كما تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتهي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (العميان، 2002، ص.313)

وعليه يمكن للثقافة التنظيمية التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، من خلال توافر بعض العناصر والعوامل التنظيمية المشجعة على ذلك، ومن أهمها:

- مساعدة الفرد على إشباع حاجاته ومتطلباته
 - التشجيع على المشاركة في عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات
 - العمل على تقوية تماسك التنظيم
 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي
 - العمل على زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - العمل على تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - مشاركة العمال مختلف أهداف وتطلعات المنظمة.
 - توفير بيئة يسودها العدل والاحترام لاتجاهات الأفراد وخصوصياتهم.
- والأكيد أن العمل على تشكيل وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، من خلال الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد وتوحيد القيم والمعايير التي تجمعهم في خدمة أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة، وإشاعة تقاليد الاحترام المتبادل فيما بينهم، يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، والرفع من مستوى الولاء لها (اللوزي، 2002، ص.126).

خاتمة:

تزايد وبشكل كبير أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، وهو ما حتم على أصحاب المؤسسات ومسيريها البحث عن طرق لتجديد الثقافة التنظيمية وتغييرها وتطويرها، بحيث يمكن أن تؤثر على السلوك الفردي ومستوى التنظيم وتسهيل الوصول إلى أهداف المنظمة من أجل أنفسهم وغيرهم، وحين يقال السلوك التنظيمي فهو يتضمن حتما التزام الأفراد اتجاه منظماتهم وسياساتها وأهدافها والقواعد التي تحكمها.

لذلك فإن التزام الموظفين باتباع الثقافة التي تحكم المنظمات يكون أساسا بسبب الثقة بالنفس والشعور بالقيمة وعليه يجب على أصحاب القرار والمديرين في المنظمات أن يتوجهوا لتنمية المعتقدات والقيم بدلاً من تقييد الموظفين، كما يجب أن يدعموا الموظفين ماديا ومعنويا بهدف تحقيق النتائج المرجوة بقدر ما هو مشترك في المنظمة.

فالثقافة التنظيمية يمكن أن تساعد في رفع مستويات التزام الموظفين، ولكن في بعض الحالات لا يكون هذا التأثير بسبب الثقافة التنظيمية لوحدها، ولكن بمساعدة عوامل أخرى مثل القيادة والرفاهية وآليات الدعم وممارسات الموارد البشرية وما إلى ذلك، فما على الإدارة سوى الاجتهاد في فهم الثقافة السائدة، ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها بما يخدم مصالح وأهداف المنظمة، من خلال إشراك واحتواء جهود العاملين فيها بالتزامهم نحو مجمل القيم والأفكار والمعايير التي تتبناها المنظمة. لتنتهي عند تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. آل قاسم، رؤى (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون (2004). إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني) الرياض: دار المريخ للنشر.
3. جواد، شوقي (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. جودت، محمد فارس (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2.
5. حمادات، محمد (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
7. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. رشيد، فارس مازن (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت: المجلد (11)، العدد (01).

9. سلامة، عادل (1999). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس مجلة كلية التربية، ع (23). الجزء (01).
10. الشلوي، حمد بن فرحان (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
11. عبد الباقي، صلاح الدين (2002). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. علي عبد الله (2002). التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة، الجزائر، 20-21 ماي 2002.
13. العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
15. فلميان، ايناس فؤاد (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
16. الفراج، أسامة (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01.
17. القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة عمان: دار الشروق.
18. اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
19. المرسي، جمال الدين (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
20. هدار، لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007.
21. الوزان، خالد محمد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، البحرين.
22. Byles, C. M. et Al, (1991), *Organizational Culture and Performance* , Journal of managerial Issues. Vol.4.P P 133.
23. MOWDAY, A.T. PORTER, I.W. & STEERS, A.M. (1982). *Employee-Organization linkage: The psychology of commitment. Absenteeism. and Turnover*. New York: Academy Press