

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة

The role of organizational culture in achieving the organizational commitment of workers in modern organizations

د. الطاهر غرار^{1*}، د. نورية سوامية²¹ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة جيجل (الجزائر)، t.gherraz@univ-jijel.dz² كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة معسكر (الجزائر)، n.soualmia@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/12/20

تاريخ الاستلام: 2020/05/25

ملخص:

ملخص: حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والولاء للمؤسسة، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم. ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أنها تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل. و سنتطرق في هذا المقال إلى المفاهيم العامة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتعرف على أنواعها ووظائفها ومحدداتها وكيف تساهم في مواظبة العاملين على عملهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومنه الشعور بالانتماء للمنظمة.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، التنظيم، القيم التنظيمية، أخلاقيات العمل، الانضباط، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

Abstract

Organizational culture has recently been given great attention as one of the most important factors for the superiority of institutions. It directly affects the levels of performance, creativity, motivation and loyalty to the institution and is the internal engine of the workers' energies and efforts in pursuit of the objectives set for them. On the other hand, it is one of the main determinants of the organizations' success or failure on the assumption that there is

a correlation between the success of the organization and its focus on the values, concepts and beliefs that motivate its members to commit, work, update and participate in decision-making. It also earns the institution a personal reputation that distinguishes it from other institutions and contributes to the creation of an organizational climate conducive to work. In this article we will discuss the general concepts related to organizational culture and identify its types, functions and determinants, and how it contributes to the persistence of employees in their work and to achieve their job satisfaction and the sense of belonging to the organization.

Key words: Organizational culture, organization, organizational values, work ethic, 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 وتقدمها، ولتحقيق ذلك كان لابد على هذه المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري كون هذا الأخير المحرك الأساسي والفعال في جعل المؤسسة تصل إلى أهدافها، إضافة إلى كونه أكثر كفاءة في إنجاز الأعمال والمهام المسندة له باعتباره العنصر الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تبدل كل ما في وسعها للمحافظة على بقاءه فيها وبدل جهدها لإشعاره بانتمائه إليها، فحرص المؤسسة على تطوير وإبقاء 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 يتمايز 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.

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 يولى 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 لنجاح هذه المؤسسات، 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 بدل 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 التزام العاملين بمؤسستهم.

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 البقاء عضوا 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 العاملين.

وللاإحاطة أكثر بهذا الموضوع انطلقنا في مقالنا هذا من التساؤل الرئيسي الذي فحواه هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الحديثة ؟ 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 ؟

أولا: 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 ثقف الشيء ثقفا، وثقافا وثقوفة أي حذقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل أي صار حاذقا. (ابن منظور، 2013، ص29)

اصطلاحا:

عرفها تايلور بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع. (القريوتي، 2010، ص14)

- 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. (القيوتي، 2010، ص14)

- من خلال التعاريف السابقة للثقافة يمكن القول أنها مجموع المعتقدات والعادات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتوارث 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. (اعتماد، 1994، ص94)

1- عرفه ماكس فيبر بأنه: اكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة، وهو يضم

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. (مراد، 1977، ص12)

- 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.

(سعداوي، 2013، ص435)

- ويعرفها شرمهورن Shermerhern بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. (بن يمينة، 2015، ص43)
- 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. (بن يمينة، 2015، ص43)
- يعرفها ويليام اوتشي William ouchi بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين. (بن يمينة، 2015، ص43)
- 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. (عبودي، 2008، ص36)
- 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. (بعلي، 1992، ص38)

- 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. (عبد الباسط، 1998، ص11)

- 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. (جواد، 2007، ص19)
- 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. (العميان، 2001، ص313)
- القيم التنظيمية: هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية. (عصفور، 2008، ص211)
- 7- أخلاقيات العمل:
يعرف Shermerhern أخلاقيات العمل: بأنها تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح أو الخاطئ. (السكرانة، 2009، ص23)
- 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. (السكرانة، 2009، ص373)
- المواظبة:
لغة: المداومة، المواكبة، المثابرة، استمرار المرء في نشاط أو عمل دون أن يتعب أو تخور عزيمته. (عبودي، 2007، ص30)
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. (عبد الحي، 1984، ص213)
- عرفه أشرف عبد الغني بأنه: "تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه. (عبد الغني، 2001، ص332)
- عرفه فروم بأنه: "المدى الذي تتوفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة ايجابية. (الصيرفي، 2006، ص132)
- 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. (ابن منظور، 1956، ص480). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (انتصار، 2003، ص26).

اصطلاحاً:

- 1- 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 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 المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. (حمادات، 2006) 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". أما شلدون (Porter, 1968, pp 10-18) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. (Sheldon, 1971, pp 142-150)

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. (الأحمدي، 2004)
- 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. الانهماك **Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
 3. الولاء **Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.
- (Buchanan, 1974, pp 533-546)

ثانياً: 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. (العميان، 2005، ص ص 313-314)

- 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. (القريوتي، 2012، ص 171)

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 المنظمات. (نعساني، 2001)

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 المنظمة. (عبد الباقي، 2005)

رابعا: 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 والسلوكيات 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. (نعموني، 2014، ص 372)

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.

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية:

- انطلق كل من **Rubbins، Judyه** 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 أخذا بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
 - توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
 - العدائية: 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. (مساعدة، 2013، ص ص 319.318)

أشار (حريم) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:

- 1- الانتظام 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. (السكرانة، 2009، ص372)
من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتعطي لها هويتها الخاصة بها وتكسيها 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:

تنحصر 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. (الخليفة، 2008، ص23)

* 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. (عصفور، 2008، ص69)

* 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 أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة

أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة. (حريم، 2004، ص332)

* 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. (الطراونة وآخرون، 2012، ص298)

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.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

تلخص 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: فثقافة المنظمة توفر مصدراً 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. (ماهر، 2007، ص320)

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.

وبالتالي فإن التمسك بالقيم التنظيمية للمنظمة يساعد على مواظبة العاملين لعملهم نظرا لاعتقادهم الراسخ أن تاريخ المنظمة هو تاريخهم ونجاحها يعني نجاحهم.

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.

2- الشعور بالمساواة بين العاملين. (المرسى، 2002، ص ص 18، 17)

- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال. (مصطفى، 2001، ص 125)

- القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة. (الهيثي، 2005، ص 29)

بناء على هذا، فإن الثقافة التنظيمية تنطوي 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.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن لأخلاقيات العمل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فإيمان العاملين بأهمية السلوك السوي في العمل، والابتعاد عن الرشوة والمحسوبية، كلها ترسخ لديهم الارتباط والالتفاف حول المنظمة لأنها تحقق لديهم الإشباع المادي والمعنوي فيزيد رضاهم الوظيفي ويتجسد ذلك في الاستقرار المهني للعاملين.

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.

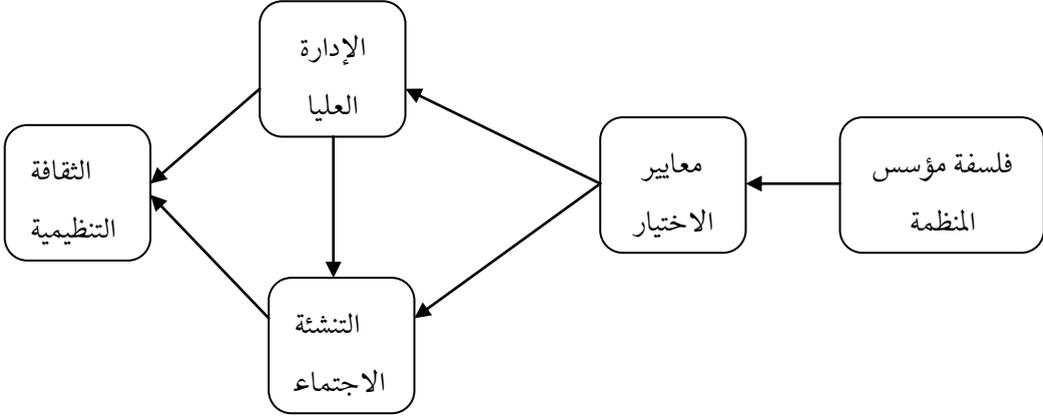
ثقافة الصناعة أو النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير 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 المنظمة.

(أبوبكر، 2008، ص ص90-91)

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. (العطية، 2003، ص338)



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 جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.
- التأثير 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. (أبو قحف، 2003، ص312)

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، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني. (بن يمينة، 2015، ص 152)

مما 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 (Allen et Meyer, 1990, pp 17-18) . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. (Mowady et all, 1982, pp 224-247)

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. (Wiener, 1982, pp 418-428)

3- بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer) ، وينبثق 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 مصلي 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. (Allen et Meyer, 1990, pp 12-13)

ثلاثة عشر: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

- تشكل 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. (اللوزي، 2012، ص152)
 - 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 وقيم 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. (خليل، 2005، ص188)

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 وفلسفة 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. (السكرانة، 2011، ص ص 319-320)

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.

وبناء على ذلك فإن إيمان العاملين بالمعتقدات التنظيمية يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة، وأن مهمة التأكيد على أهمية المعتقدات التنظيمية تقع على عاتق الإدارة العليا والوسطى بالمنظمة لأنها تتكون من الإطارات الذين عليهم أن يجسدوا القيم المعتقدات التنظيمية التي تعزز النجاح والثقة والتعاون مما يعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الفئات الدنيا من التنظيم.

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 وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستنعكس 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

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

- 2- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم، (2013)، لسان العرب، ط1، الأردن، دار صادر.
- 3- القريوتي محمد قاسم، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- اعتماد أعلام، (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، المكتبة المصرية.
- 5- مراد فيصل ، (1977)، مدخل لنظريات التنظيم ، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر .
- 6- سعداوي يوسف، (2013)، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر، دار هومه للنشر والتوزيع.
- 7- بن يمينة سعيد، (2015)، تنمية الموارد البشرية، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- عبودي زيد منير، (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع.
- 9- بعلي محمد الصغير، (1992)، تشريع العمل في الجزائر، ط1، الجزائر، مطبعة قالمة.

- 10- عبد الباسط محمد الحسن، (1998)، أصول البحث الاجتماعي، ط3، مصر، مكتبة وهيبة.
- 11- جواد نبيل، (2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات.
- 12- العميان محمود سلمان، (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- 13- عصفور أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- السكارنة بلال خلف، (2009)، أخلاقيات العمل، ط1، الأردن، دار المسيرة.
- 15- السكارنة بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 16- عبودي زيد منير، (2007)، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، عمان، دار كنوز.
- 17- عبد الحي عبد المنعم، (1984)، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- 18- عبد الغني أشرف محمد، (2001)، علم النفس الصناعي، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- 19- الصيرفي محمد، (2006)، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 20- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، (1956)، لسان العرب، ج 6، القاهرة، دار المعارف.
- 21- سلامة انتصار محمد طه، (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- 22- حمادات محمد حسن، (2006)، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد للنشر.
- 23- الأحمدى طلال بن عايد، (2004)، 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.

- 24- العميان محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط3، الأردن، دار وائل للنشر.
- 25- القريوتي قاسم، (2012)، دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، دار وائل.
- 26- نعساني عبد المحسن، (2001)، "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.
- 27- عبد الباقي، صلاح الدين، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- 28- نعموني مراد، (2014)، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع.
- 29- مساعدة ماجد عبد المهدي، (2013)، إدارة المنظمات : منظور كلي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 30- السكارنة بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان، دار المسيرة.
- 31- الخليفة زياد سعيد، (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف عبد الحفيظ مقدم، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 32- عصفور أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 33- حريم حسين، (2004)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار حامد.332.
- 34- الطراونة حسين أحمد وآخرون، (2012)، نظرية المنظمة، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 35- ماهر أحمد، (2007)، تطوير المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- 36- المرسي جمال الدين، (2002)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الدار الجامعية.
- 37- مصطفى أحمد سيد، (2001)، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، مصر، دار المعادي الجديد.
- 38- الهيثي صلاح الدين، (2005)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 1، العدد 1. ص 29.

- 39- أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الإسكندرية الدار الجامعية.
- 40- العظيمة ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 41- أبو قحف عبد السلام، (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 42- اللوزي موسى، (2012)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 43- خليل موسى، (2005)، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، ط1، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 44- السكارنة بلال خلف، (2011)، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة، ط1.
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
- 45- Porter, L.W.(1968),The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript.
- 46- Sheldon, M.E.(1971), Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, No.16. pp. 142-150.
- 47- Buchanan, Bruce. (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-46.
- 48- 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. 17-18
- 49- Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter.(1982), The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247.

50- Wiener, Yoash.(1982), Commitment in Organizations: A normative View,
Academy of Management Review, No. 7, pp. 418-428.