

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة

The role of organizational culture in enhancing organizational commitment in contemporary Organizations

الطاهر غراز^{1*} ، نورية سوالمية²

¹ جامعة جيجل (الجزائر)، t.gherraz@univ-jijel.dz

² جامعة مصطفى اسطمبولي (الجزائر)، n.soualmia@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2020/12/01

تاريخ القبول: 2020/11/01

تاريخ ارسال المقال: 2020/09/04

* المؤلف المرسل

الملخص:

تتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات. و في عصر التنافسية أصبحت الثقافة التنظيمية أداة مساعدة و مساندة للابتكار و التطوير إذ تقود المنظمة إلى عالم التميز و تصبح ميزة تنافسية لها إذا كانت غير قابلة للتقليد. كما تعمل الثقافة على توحيد الأفراد العاملين و تقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة و تدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين و تعزز الترابط بينهم , كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عمليات القيادة و اتخاذ القرارات و قصصها و قيمها و معتقداتها. في ضوء ما سبق نهدف من وراء مقالنا هذا إلى التطرق إلى بعض المفاهيم العامة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و التعرف على أنواعها و وظائفها و محدداتها وكيف تساهم في مواظبة العاملين على عملهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومنه الشعور بالانتماء للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ; القيم التنظيمية ; الالتزام التنظيمي ; الرضا الوظيفي.

Abstract:

Culture enjoys great importance in the organization, as it represents a driving force that unites energies and capabilities towards achieving the goals of the organization, as well as distinguishing the features of the organization from other organizations. Excellence and it becomes a competitive advantage if it is not imitation. Culture also works to unify working individuals, strengthen their sense of belonging to the organization, support social stability among workers and enhance interdependence between them ,Each organization also develops its own culture through its history, philosophy, communication patterns, work systems, procedures, leadership processes and taking Decisions, their stories, values, and beliefs. In light of the above, we aim behind our article to address some general concepts related to organizational culture and to identify its types, functions and determinants, and how they contribute to the perseverance of workers in their work and achieve job satisfaction with them, including a sense of belonging to the organization.

Key words: organizational culture, organizational values, 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 بانتماؤه 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 يتميز بها العمال عن بعضهم البعض تندمج لتناسب 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 عاجلت هذا الموضوع، حيث لم يولِ 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 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 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 لالتزام العاملين. ولإحاطة 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.⁽¹⁾

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.⁽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 تنطوي على القيم التي تأخذ بها 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. (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 إنجاز 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، والحب. ⁽²³⁾.

اصطلاحا:

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسيك (Salancik) بوشانان (Buchanan) شيلدون (Sheldon) إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنيه 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 ⁽²⁴⁾ ويرى 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 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. ⁽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. **الانهماك Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

3. **الولاء Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. (28)

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 إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة. (29)
- توفر الثقافة التنظيمية شعوراً بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهماً 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 دوراً 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.

ثالثاً: 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 عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات (31)
3. أنه يمثل عنصراً هاماً 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 (32).

: 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.

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية:

انطلق كل من **Rubbins, Judye** 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.

- **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. (34)

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

- 1- **الانتظام في السلوك والتقيد 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 وتكسيبها 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. (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 مقبولا لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا 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 وتقاليدهم 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: فثقافة 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 ببعضهم البعض 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.

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.

■ 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)

بناءً 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.

وتأسيساً 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.

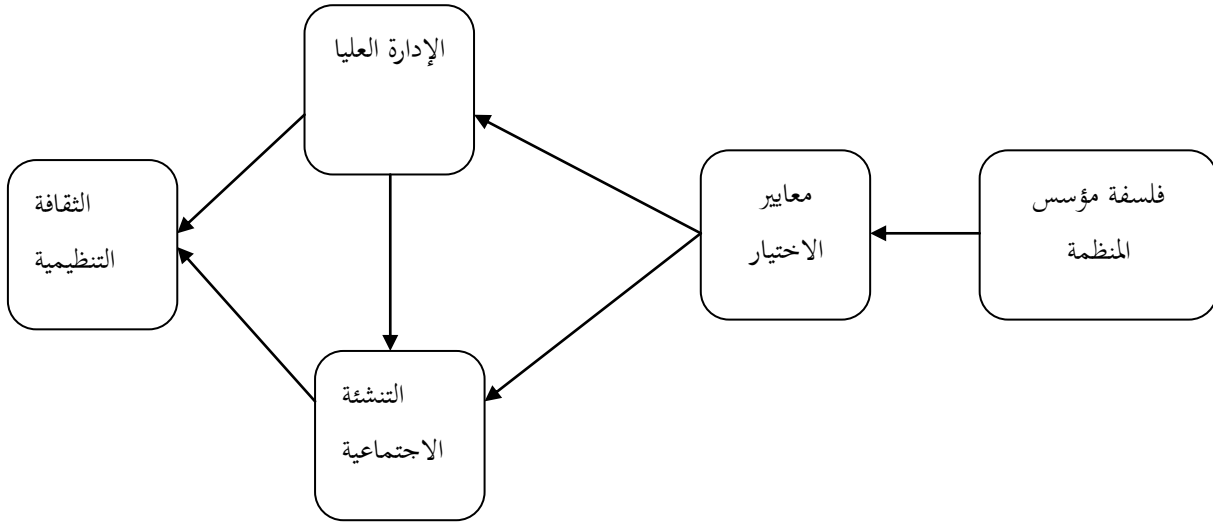
ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة 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 (44)

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 جزئيا 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⁾

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 والحركة 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 ينشئ 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:

- 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. (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 والزلاء 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 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.⁽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.

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 جدتها وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستنعكس سلبا 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) فتتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، فأداء الموارد البشرية يكون متنسقا 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 وتنخفض درجة التزامها الوظيفي، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذها من أعمال، و ينخفض الأداء الكلي للمؤسسة تبعاً لذلك.

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

الهوامش والمراجع:

- 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، د ط، دب، 1977، ص12.
- 6- يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومو للنشر والتوزيع، د ط، دب، د س، ص 435 .
- 7- سعيد بن بيمنة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، دب، د س، ص 43.
- 8- نفس المرجع، ص 141.
- 9- نفس المرجع، ص 141.
- 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 قالمة، 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، ص 313.
- 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 السكرانة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 23.
- 17- بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 373.
- 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 لدنيا 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. ص 480.
- 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 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 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 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 يمين: 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 319-320.