

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

The role of organizational culture in reinforcement the organizational commitment of employees

د.بوعطيط جلال الدين، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر

أ.عبد الوهاب مبروح، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر

ملخص: من خلال هذا المقال نحاول توضيح دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال وظائفها، خصائصها، ومستوياتها في تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين، والذي يمكن المنظمة من بناء روابط متينة مع عاملها تسمح لها بتحقيق فعاليتها التنظيمية مع رضا العامل وتوافق المهني.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الإلتزام، الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، التعزيز.

Abstract: In this article, we try to clarify the role of organizational culture through their levels, functions, characteristics etc in achieving the organizational commitment, which enables the organization to build strong links with its employees to achieve organizational effectiveness that coincides with occupational adjustment and satisfaction of its workers.

Keywords: culture, commitment, organizational culture, organizational commitment, reinforcement.

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في التركيبة العامة للمنظمات، بحكم ارتباطها الكبير بجملة متغيرات تنظيمية لها اثر بالغ في تحقيق الفعالية التنظيمية المراد تحقيقها، مما يجعل قادة المنظمات أمام حتمية فهم أبعادها وعناصرها، لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات، والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها أو مع غيرها من المنظمات والقوى الخارجية المشكلة للبيئة الخارجية.

والمنظمات تعطي اهتماما بالغا ببيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان العامل هو المحدد الرئيس لتحقيق فعاليتها التنظيمية باعتباره رأس مال فكري يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية في عالم المنظمات من خلال ما يقدمه من أفكار ورؤى منتجة للمعرفة، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

كما نجد للثقافة التنظيمية عدة وظائف تؤثر نتائجها سلبا أو إيجابا على شعور الفرد العامل بالالتزام التنظيمي الذي في حالة تحقيقه يمكن أن تجعل منه متوافقا مهنيا، وقد يصل به إلى جعل أهدافه الخاصة تنصهر وتندمج مع أهداف المنظمة بما يسمح لها تحقيق المرامي المسطرة مع الحفاظ على مواردها البشرية لوقت طويل.

ومن خلال هذا المقال نحاول توضيح دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال وظائفها ومستوياتها في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، والذي يمكن المنظمة من بناء روابط متينة مع عاملها تسمح لها بتحقيق فعاليتها التنظيمية مع رضا العامل وتوافقه المهني.

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات للثقافة التنظيمية بناء على اختلاف الباحثين والمفكرين في توجهاتهم الفكرية وطبيعة مجالات بحثهم وهذا ما يجعلنا نحاول إعطاء مجموعة من التعاريف تبعا للتناولات الفكرية المختلفة لهذا المفهوم، ونوجزها في ما يلي:

يعرفها روبنز Robbins (1998) عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى" (Robbins, 1998, p595).

يعرفها احمد ماهر على أنها: "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل التنظيم. وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا انه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل" (ماهر، 2005، ص435).

أما ليننبرغ Lunenburg (2011) فيرى أنها عبارة عن: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثمة تؤثر لقواعد السلوك والفعالية في المنظمة" (Lunenburg, 2011, p1-10).

أما "شين Shein" فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"، حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:
-احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد(الرخيمي، 2000، ص54).

ما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف اتفاقها في كون أن الثقافة التنظيمية تركز على مفهوم القيم الذي يمثل الاعتقادات والتوقعات، والمعايير التي يشترك فيها أفراد التنظيم، كما تشير الثقافة التنظيمية إلى ذلك التراث أو المعرفة الأدائية وطرق التفكير، والسلوك والممارسات التي نشأت وتطورت مع مرور الزمن وصارت تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات بحيث تخلق تصورا عاما، وإدراكا مشتركا بين أعضاء التنظيم حول السلوك المتوقع من أعضاءه.

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، باعتبار أن هذه الأخيرة تحوي على مجموعات من المكونات والتي يمكن تقسيمها إلى 03 مجموعات وهي:

المكونات المادية:

أ.الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسئول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية(السكرانة، 2009، ص373).

ب.الرموز: هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف(السالم، 2004، ص236). كما أنها عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري، كل هذه تحمل معاني للمنظمة(الشريف، 2000، ص108).

المكونات غير المادية:

أ.القيم التنظيمية: يمكن تعريفها على أنها عبارة عن "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة"(فرانسيس، وودكوك، 1955، ص17). كما يعرفها "جانس أرسن" و"بير هلفر" بأنها: "مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم".(orsoni,Helfer,1994,p185).

يمكن القول أن القيم التنظيمية تعبر عن كل ما هو مرغوب أو مرفوض سيء أو حسن، متفق عليه من طرف كل أعضاء التنظيم في كل ما يتعلق بالعمل، وتوجه سلوك العاملين وتضبطه بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين بها.

ب.المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(العميان، 2005، ص312).

ج.الأعراف والتوقعات: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. كما نجد أن هذه الأعراف التنظيمية غير مكتوبة مع وجوب الإلتزام بها. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية(Bressy,Kankoyt,1998, p52).

3.الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة:

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له، كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها:

-تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

-إكساب الهوية التنظيمية وذلك من خلال اشتراك العمال في جملة القيم والمعايير، وهذا يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم(جرينبرج، بارون، 2004، ص630).

-تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.

-تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.

-تعطى الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.

-تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكاناتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.

-تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصيته في الثقافة المعقدة.
-يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل ولهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد.
-الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
-تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.

-ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد علة قيم معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين(محمد، 2001، ص05).

كما نجد من وظائف الثقافة التنظيمية إمكانية اعتبارها إطارا مرجعيا للعاملين، يمكن الرجوع إليه من أجل فهم واضح لنشاطات المنظمة، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات تتماشى مع فلسفة المنظمة في المواقف التي يتعرضون لها أثناء تأديتهم لعملهم، وهذا ما يسمح لهم بتنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بهم وان ارتبطت بهوية المنظمة، بحكم أن هذه الهوية تعبر عن رسالة المنظمة وفلسفتها.

4. خصائص ثقافة المنظمة:

ما يمكن قوله قبل الحديث عن خصائص ثقافة المنظمة ، انه لا توجد منظمة ثقافتها التنظيمية مشابهة لثقافة منظمة أخرى وان كانت ذات طابع اقتصادي مشترك، أو تعمل في إطار محلي أو وطني ، بحكم وجود الكثير من المتغيرات التنظيمية أو الإدارية التي تصنع جوانب الاختلاف بين المنظمات في الثقافة التنظيمية. ومن جملة هذه الجوانب نجد عمر المنظمة أو مسارها الزمني في تأديتها لنشاطها، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل المتبعة، أنظمة الاتصال، عملية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرار، النمط القيادي السائد، القيم التنظيمية، أساليب تسيير الموارد البشرية... الخ.

وفي ظل هذه المتغيرات التي ترتبط بالتنظيم والفاعلين فيه، يتحتم على المنظمة من أجل الحفاظ وحماية ثقافتها التنظيمية إن كانت تنسم بالنجاعة والقوة في تحقيق الفعالية التنظيمية البحث باستمرار عن قوى بشرية خارج التنظيم ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها، بغض النظر عن كفاءتهم في تقديم الإضافة للمنظمة من حيث أداءهم الوظيفي.

ويمكن تلخيص أهم خصائص ثقافة المنظمة في ما يلي(حريم، 1997، ص448):

الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.

الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

المناح التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

وجميع هذه الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

5. أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير، يمكن ذكرها في ما يلي:

أ. معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة ، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة، وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، أما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات (حريم، 2009، ص315).

الثقافة القوية: هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة ، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة (السكرانة، 2009، ص373).

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاءها بالقيم والمعتقدات ، وهنا يجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمتها (العزاوي، 2009، ص132).

ومن هنا تبرز أهمية اهتمام الإدارة ببناء ثقافة تنظيمية قوية تساعد على تحقيق التماسك التنظيمي بين أفراد المؤسسة ويجعل من ظهور ثقافات فرعية متبانية أمرا مستبعدا، وان وجدت في ظل الثقافة القوية يتحتم عليها التعاون من أجل الابتعاد من حدوث الصراع التنظيمي الذي في حالة تفاقمه سيؤثر على الفعالية والأداء في المؤسسة. فالثقافة القوية إذا لها اثر ايجابي على المنظمة وسلوك أفرادها بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة.

ب. معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة ، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة، ويمكن إبرازها في ما يلي :

الثقافة التكيفية: هي الثقافة التي تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحدز ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتعثرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة(بروش، هدار، 2007، ص57).

ج.معيار التوجه العام: يحتوي هذا المعيار على ستة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا بناء على تصنيف الباحث الين والاش Ellen Wallach، ويمكن إيجازها في ما يلي(السواط، العتيبي، 1999، ص62-63):

الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات ، فالعمل موزع ومنظم وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

الثقافة الإبداعية: وهذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على استقطاب الأفراد الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات. وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات يجب أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين.

الثقافة الداعمة: وتتميز بالصدقا والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثقافة العمليات: وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحدز بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في وقته والذي يولي اهتماما اكبر للتفاصيل في أداء عمله.

ثقافة المهمة: وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة، حيث تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

6. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

قبل الخوض في توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، يمكن لنا توضيح ماهية الالتزام التنظيمي وأهمية وجوده في المنظمة لما له من أثر كبير في سيرورة العلاقة المهنية الاجتماعية بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها.

حيث يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (فلية، 2005، ص285)، كما يمكن تعريفه على أنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بأسباب نفعية مادية (عبد الباقي، 2009، ص21-22).

وتعود أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين، خاصة المرتبطة بعلاقة العمل مع عمله من خلال ارتفاع معدل دوران العمل من عدمه، نسب الغياب، مستوى الرضا الوظيفي، فعالية الأداء، بحكم أن الأفراد الملتزمون يفترض أن تقل عندهم معدلات الغياب، كما ترتفع لديهم مستويات الرضا الوظيفي، وأداءهم يمتاز بالفعالية مع بقاءهم أطول مدة ممكنة في المنظمة و عدم مغادرتهم لها.

أما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فيمكن إبرازه من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، فالثقافة التنظيمية محصلة لمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، من خلال كونها تحاول تجسيد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، واهتمام قادة المنظمة بالثقافة التنظيمية بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على غرسها في مكونات التنظيم من خلال العمل على اتجاهات الأفراد العاملين نحو هذه الثقافة التنظيمية، وتقبل العاملين لهذه الأخيرة يسهل من التزامهم التنظيمي بحكم أنها تعبر عن هوية ورسالة المنظمة ككل. ومن خلالها يتم صياغة أهدافها التي يسعى إلى تحقيقها كل الفاعلين فيها من خلال التزامهم بتحقيق الأداء العالي الذي يصل بالمنظمة إلى الفعالية التنظيمية.

وهناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذلك رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم. وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذلك التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز (سالم، 2006، ص84).

ويقول جرينبرج وبارون: "أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة ، وقد يكون بعض أثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فانه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء

أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهائها بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى" (جرينبرج، بارون، 2004، ص351).

ويمكن الحديث عن الثقافة البيروقراطية والثقافية الإبداعية ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العمال من عدمه من خلال تحليل خصائصهما، باعتبارهما يرتبطان بالتطور التطويري للممارسات الإدارية عبر حقبات زمنية مترابطة، تنطلق من المدرسة الكلاسيكية من خلال آراء وأفكار فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، وصولاً إلى المدرسة السلوكية ونظرية النظم التي جاءت بمفهوم آخر للعلاقة المهنية بين العامل والمنظمة، وارتباط هذا المفهوم بقيم الإلتزام والولاء لدى العاملين.

الثقافة البيروقراطية: قد تم الحديث عن خصائص هذه الثقافة سلفاً في كونها تركز على مبادئ البيروقراطية التي تحدث عنها العالم الألماني ماكس فيبر، من حيث التنظيم الصارم، تطبيق القوانين المكتوبة بحذافيرها مع تنظيم العلاقات المهنية وتوزيعها بين الإدارة والعمال (التخطيط والتنفيذ). حيث يرى بعض الباحثين أن لهذه الثقافة البيروقراطية دور إيجابي في رسم معالم واضحة للعلاقات المهنية في المؤسسة وتعزيز الإلتزام العاملين وتقوية ارتباطهم بالمؤسسة مع انخفاض معدلات دوران العمل لديهم، من خلال التحديد الدقيق لحقوق وواجبات العمال، مع تحديد حدود السلطة والمسؤولية واحترام التدرج الهرمي في اتخاذ القرارات، وضرورة احترام ومراعاة اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة. والتي تكون في الغالب مكتوبة، مع وجود إجراءات موضوعية في اختيار العمال وتدريبهم مع التركيز على الحوافز المادية في إثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

في حين هناك من يرى أن لهذه الثقافة البيروقراطية دوراً سلبياً في بناء علاقات إيجابية مع العاملين من خلال التركيز على الإجراءات الرسمية والروتينية في العمل، وإهمال جوانب أخرى قد تكون لها أثر في كفاءة وأداء العاملين والتزامهم الوظيفي، كما تركز هذه الثقافة مبدأ وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار، مما يجعل من انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين هو السائد في المنظمة، ويعزز فرص تنامي الصراع التنظيمي وظهور التنظيمات غير الرسمية، والتي إن لم يتم التعامل معها بطريقة ذكية يمكن لها أن تؤثر بالسلب على التزام العاملين وأداءهم الوظيفي.

إذا هناك تصورين لدور الثقافة البيروقراطية في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين من عدمه، هذا ما يجعلنا نقول أنه يمكن أن يكون لهذه الثقافة أثر إيجابي إذا تم إدارة خصائصها بطريقة جيدة من طرف الإدارة العليا، أما في حالة استخدامها بشكل سيء فسيؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين والإدارة، وهذا بالضرورة سيؤثر على التزامهم وإخلاصهم في العمل.

الثقافة الإبداعية: في مجمل شرحنا لخصائص هذه الثقافة الإبداعية، نقف عند خاصية وجود مناخ تنظيمي يرتبط بهذه الثقافة يوفر للعاملين فرص الإبداع والمبادأة في العمل، من خلال تحفيزهم على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم بشكل ملائم، وتوفير بيئة تنظيمية تعطي الأهمية الكبيرة للمورد البشري، وتسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرار وتمكينه من أداء عمله بطريقة إبداعية مع فتح مجال مناسب للمخاطرة والإبداع في ذلك. وفي ظل وجود قيادة ديمقراطية ونظام

اتصالي مفتوح يمكن لكل هذه الخصائص دور كبير في تنمية روح الإبداع لدى العمال، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، كما يعزز فيهم قيم الالتزام والولاء التنظيمي لديهم. مما يعكس دور هذه الثقافة الإبداعية في بناء علاقة متينة بين العامل ومنظمتها، علاقة تسودها الثقة وإحساس العامل بأهميته في التنظيم من خلال وجود فرص الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، زيادة على وجود قيادة ديمقراطية تؤمن بقدرة الأفراد العاملين على الابتكار وإيصال المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية في عالم المنظمات. هذا ما يجعل العامل يقوي ارتباطه المهني والتزامه الوظيفي من خلال أدائه وفعاليته في المنظمة.

خاتمة:

ما يمكن قوله أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق كفاءتها الإنتاجية أو في الحفاظ على مواردها البشرية واستغلال طاقاتها بشكل فعال. بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل. وزيادة وتعزيز التزامهم الوظيفي وبقاءهم لوقت أطول في المنظمة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

فالإجماع الواسع على قوة الثقافة التنظيمية ورسوخها في المنظمة والتمسك بها من طرف العاملين كفيل بتحقيق التزامهم الوظيفي وإخلاصهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق فعاليتها التنظيمية المرجوة.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر(2005)، التنظيم، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
2. السكارنة، بلال خلف (2009)، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. السالم، مؤيد سالم(2004)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي(1999)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م12، ع1، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
5. الرخيمي، ممدوح جلال(2000)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
6. الشريف علي(2000)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
7. جبرالد جرينبرج، روبرت بارون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، الرياض، السعودية.
8. حسين حريم(2009)، السلوك التنظيمي-المفاهيم الأسس والتطبيقات-، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.
9. حسين رحيم(1997)، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. ديف فرانسيس، مايك وودكوك(1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية.

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين د.بوعطيط جلال الدين، أ.عبد الوهاب مبروح
-
11. سامي فياض العزاوي(2009)، ثقافة منظمات الأعمال – المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.
 12. سالم الياس(2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، إشراف صالح صالح، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
 13. زين الدين بروش، لحسن هدار(2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة جامعة محمد خيضر للعلوم الاقتصادية، [ع]، جامعة بسكرة، الجزائر.
 14. Jacques orsoni et Jean Pierre helfer(1994), management stratégique, E2, paris, boulevard saint, Germain.
 15. Gilles Bressy et Christian Kankoyt(1998), Economie d'entrepris , 4ème édition Dalloz, paris.
 16. Lunenburg, FC(2011), "Organizational Culture –Rerformance Relationships, Views of Excellence and Theory Z". National forum of educational administration and supervision journal, New York: Vol 29, No 4.
 17. Robbins, P(1998), Organizational Behavior, 8th ed, New Jersey, Prentice Hall International.