



## الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة

### Organizational culture as an entry point to reinforce positive behavior in the organization

منى، خرموش<sup>1\*</sup> صابر بحري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر).

البريد الإلكتروني: amounarym@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر).

البريد الإلكتروني: bahsab@yahoo.com

تاريخ النشر

2021/06/01

تاريخ القبول

2021/01/23

تاريخ الإيداع

2020/12/15

#### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تبيان أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل في إطار المنظمة في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المنظمة، فالثقافة التنظيمية يمكن من خلالها توجيه سلوك الأفراد بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة، لذا سنحاول في هذا المقال تناول أهم السلوكيات التي يمكن تعزيزها إيجابيا من قبل الثقافة التنظيمية ما يجعله محل إهتمام من قبل القائمين على المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ؛ التعزيز؛ السلوك الإيجابي ؛ المنظمة

#### Abstract:

This research aims to demonstrate the importance of organizational culture as an entry point within the organization's framework in the process of promoting positive behaviors within the organization, whether it is related to individuals or the organization. Organizational culture through which individuals' behavior can be directed to serve and achieve the goals of the organization, so we will try in this article to address the most important behaviors that can be positively promoted by the organizational culture, which makes it of interest by those in charge of the organization.

**Keywords:** Organizational culture; Reinforcement; Positive behavior; the organization

\* المؤلف المرسل

## مقدمة:

لقد أضحي موضوع الثقافة التنظيمية من بين أكثر المواضيع طرحا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتسيير الموارد البشرية لعدة إعتبارات تتعلق بالأساس بالتأثيرات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في العديد من المستويات سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة وهو ما يجعل من تناول تأثيراتها ودورها في سلوك العاملين من الضرورة الملحة لتبيان أهميتها لدى القائمين على المنظمة ومختلف الفاعلين في مجال السلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنظيمية إمتداد للثقافة المجتمعية السائدة وإنعاش للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الإجتماعي الواسع وعليه، فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي وإن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد معين وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة (عابدين، 2013، ص44).

إن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات فهي تعبر عن هوية المنظمة وكيونيتها أين تتشابهك العديد من العوامل في تشكلها لتكون بذلك روح الفرد وتؤثر في سلوكه من خلال تأثر الأفراد بثقافة المنظمة أين يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تحوي الفرد وتساهم في بلورة تشكله وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي أو السلبي.

إن الفرد حين يدخل لعالم المنظمة لأول مرة يبدأ في بناء ثقافته حول المنظمة من خلال ما يلاحظه ويلمسه من سلوكيات يقوم بها الأفراد بمختلف مستوياتهم، أين تساهم العديد من العوامل في تشكل ثقافة الفرد التنظيمية من عدة جوانب أساسية، ولعل صقل الثقافة التنظيمية ضمن ثقافة الفرد يجعل من الفرد متماشيا مع ثقافة منظمته مهما كان نوعها وطبيعتها خاصة في ظل الاندماج الذي يحصل للفرد في إطار المنظمة.

وتلعب الثقافة -بشكل عام- دورا حيويا ومهما في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، إذ تتشكل الثقافة نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتكم لها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك تجتمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (الخلايلية، وهمشري، 2015، ص244).

إن الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة تعني أن للثقافة العديد من الأدوار التي تلعبها من خلال التأثير في مختلف السلوكيات الفردية والجماعية للأفراد في المنظمة سواء كانت تلك السلوكيات إيجابية أو سلبية، ويعود الحكم على طبيعة السلوك نتيجة حتمية لطبيعة الثقافة التنظيمية في حد ذاتها إذ لا يمكن تصور منظمة تنسم بسلوكيات سلبية تدرج ضمن ثقافتها التنظيمية أين يسلك أفرادها سلوكيات مخالفة لها، أو على العكس، على الرغم من أن هناك حالات تنفي هذه القاعدة لعدة إعتبرات تتعلق بطبيعة الفرد وشخصيته بالأساس.

### 1. مشكلة الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية المدخل الأساسي لتطوير أي منظمة خاصة وأن الأفراد يتأثرون بطريقة مباشرة مع ثقافة منظماتهم التي تتحول تدريجيا إلى شخصية المنظمة وتلعب دورا محوريا في إدارة مختلف سلوكيات الأفراد في المنظمة لعدة إعتبرات تتعلق بطبيعتها من جهة وبنائجها من جهة أخرى، ولعل هذا ما جعلها محور إهتمام ودراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والإداري.

وما يمكن تأكيده أنه في المنظمة يبرز شكلين من السلوك سلوك إيجابي وسلوك سلبي، فإن كان السلوك الإيجابي يعبر عن مختلف السلوكيات التنظيمية التي تصدر من الأفراد والتي تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة فعالية الأداء أين تكون هذه السلوكيات محمودة في المنظمة لأنها تساعد على سيرورة المنظمة وضمان

إستمرارية نشاطها ومهامها، فإن السلوك السلبي الذي يترجم في سوء السلوك التنظيمي يعبر عن تلك السلوكيات الغير محببة في المنظمة والتي تؤدي لنتائج سلبية وتنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء من حيث إضعاف الأداء والمساهمة في تقليفه، وبالرغم من كل ما تقوم به المنظمة فإن هذه السلوكيات تتواجد في المنظمة مهما كانت طبيعتها وطبيعة ثقافتها التنظيمية مع أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تلعب دورا محوريا في تحديد طبيعة السلوك الصادر من الأفراد، ولعل ذلك ما جعلها محور إهتمام القائمين على المنظمات في سبيل تعزيز تلك السلوكيات الإيجابية في المنظمة.

إن الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام إهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية في علاقتها بالعديد من المتغيرات في محاولة لمعرفة تأثيراتها أو علاقتها بتلك المتغيرات، وقد توصلت لنتائج عديدة بينت بشكل واضح طبيعة تلك العلاقة، لكن تبقى تلك الدراسات الميدانية بالرغم من النتائج المتوصل إليها محدودة في دراسة تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد في المنظمة إنطلاقا من مدخل الثقافة التنظيمية، أين نلاحظ أن علم النفس الإيجابي كعلم قائم بذاته إهتم بدراسة العديد من المتغيرات الخاصة بمجاله، لكني تبقى الدراسات التي عنيت بالسلوكيات الإيجابية جد محدودة-على حد علم الباحثين- ولعل ذلك ما يجعل من دراستنا إنطلاقة تحليلية لدراسة تلك السلوكيات التي يمكن أن تساهم فيها الثقافة التنظيمية كمنطلق لدراسات سابقة لاحقة لكل المهتمين بالشأن التنظيمي في مختلف منظمات الأعمال وهو ما نصبوا إليه من خلال تحليلنا.

وعليه سنتناول في هذا الإطار الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، من خلال إبراز أهم تلك السلوكيات الإيجابية التي تبرز على مستوى المنظمة والتي لها علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية أين يمكن التأكيد أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا استراتيجيا في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد في المنظمة، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المقام.

## 2. مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعود جذور كلمة (Culture) إلى الأصل اللاتيني (Coler) الذي يعني حرث الأرض وزراعتها وقد إقتصر مفهوم (Culture) في عصر النهضة على مدلوله الفني والأدبي والذي تمثل في تناول دراسات التربية والإبداع، ومن ثم عمد فلاسفة القرن السابع عشر إلى تطبيق المناهج العلمية في دراسة المسائل الإنسانية، أما فولتير وأقرانه من مفكري فرنسا فقد كانت كلمة (Culture) تعني لديهم تنمية العقل وغرسه بالذوق والفهم وتربيته بالمعرفة، وإستعملها توماس هوبز بمعنى العمل الذي يبذله الإنسان لغاية تطويرية سواء أكانت مادية أو معنوية (عبد الحميد، 2015، ص119).

إن الثقافة كمفهوم واسع ضمنت ذلك الكل المتكامل المرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى، لذا كان تحديد مفهوم الثقافة غير ممكن لأنها تعني الكثير من الأشياء المتعلقة بالفرد والمجتمع، لكن مع التطورات الحاصلة في مختلف الميادين والتخصصات بدأت تتضح الرؤية حول المفهوم في حد ذاته من منطلق فكري وموضوعي بحت.

يؤكد الهيجان بأن الثقافة التنظيمية هي " تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد (الهيجان، 1992، ص12).

إن الثقافة التنظيمية كمفهوم ترتبط إرتباطا وثيقا بالقيم التي تشملها المنظمة حيث تساهم القيم التنظيمية في التأثير في مختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وهو ما يدفع المنظمة للإهتمام بها من منطلق ما يمكن أن تحدثه في سلوك الأفراد في المنظمة.

ومن القضايا الجديرة بالإهتمام في الثقافة التنظيمية هي إمكانية تحليلها إلى ثلاث مستويات حسب ما ذكره (Schein,1997; 1999)، وتضم هذه المستويات الثلاث عناصر صريحة وعناصر ضمنية، المستوى الأول يمثل الأشياء من صنع الإنسان، وهذا المستوى هو سهل بالملاحظة والإدراك ولكنه صعب الكشف، إنه يتضمن الأشياء والأنماط المادية

وغير المادية التي تعكس تكنولوجيا المنظمة، والمصنوعات الإنسانية تتكون من البيئة المحيطة الطبيعية، وعروض الشركة، والسلوك والعمليات اليومية، أما المستوى الثاني فيمثل القيم المعتنقة التي تمثل القيم والمعايير التي تكون مفضلة ومرغوبة من المنظمة، وهذه القيم المعتنقة تصبح إستراتيجيات وأهداف وفلسفات تخدم على أنها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة، وقد تكون منظمتنا لهما نفس القيم المعتنقة لكن تمتلك مصنوعات إنسانية مختلفة ومتباينة تعكس تلك القيم، في حين يمثل المستوى الأخير الإفتراضات الأساسية التي تعني العقل الباطن، والإعتقادات والتصورات، والأفكار والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والأفعال، وتمثل الإفتراضات الأساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات والنشاطات والعلاقات الإنسانية ولتشكيل قاعدة العمل الجماعي تعكس هذه الإفتراضات الإعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من الناحية التاريخية لتأسيس المنظمة وتتصف بصعوبة تغييره (العطوي، والشيبانين، 2010، ص43).

فالثقافة التنظيمية في هذا الإطار تشمل كل ما هو مادي وغير مادي من أشياء تتواجد في بيئة المنظمة، وبذلك فهي تمثل كل ما هو متعلق بالبيئة الفيزيقية للعمل والبيئة السيكولوجية، كما تشمل المنظمة كل ما هو إيجابي بداخلها من سلوكيات ومعتقدات وقيم تساهم في بلورة وتطوير السلوك التنظيمي للفرد من خلال التأثير في مستوى أداء الأفراد في المنظمة، ولعل الجانب الخفي للثقافة التنظيمية يمثل ذلك الشق السيكولوجي الباطني الذي يعبر عن مشاعر وأحاسيس الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها، أين تكمن الثقافة التنظيمية من خلال هذه المعتقدات والقيم والتصورات التي تمثل جانبا سيكولوجيا هاما في المنظمة.

### 3. عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة عناصر ومكونات تعبر عن الرابط التنظيمي الأساسي الذي تتشكل منه المنظمة، أين يمكن الحكم على ثقافة المنظمة من خلال سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وتمثل كل من الطقوس، الأعراف التنظيمية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، المناخ التنظيمي جوهر عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية، وسنحاول الإشارة إليها فيما يأتي:

**الطقوس:** مجموعة من الأحداث والأنشطة المتمثلة في الأساطير والرموز والمثل العليا، وتوضح ثقافة المنظمة، وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكمن الطقوس أيضا في الأحداث المتكررة والمستمرة التي تدعم العادات والقيم الثقافية.

**الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة.

**الرموز:** تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة لكي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد.

**القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.

**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**المناخ التنظيمي:** يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج عن المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، وأن جودة المناخ التنظيمي مؤثر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس (عبد الحميد، 2015، ص 123-124).

**التوقعات التنظيمية:** وهي مختلف التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته وضعا إجتماعيا معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم (المدهون، والجزراوي، 1995، ص 401).

إن الثقافة التنظيمية تعتبر هي الموجه الذي ضمنه يسير سلوك الأفراد داخل المنظمة أين يمكن إعتبارها المسار الذي يسلكه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تمثل مجموعة الطقوس التي تعبر عن هوية المنظمة، كما أنها تشكل وجودها من الناحية السيكلوجية ومكانتها لدى الأفراد من خلالها، فالطقوس في المنظمة تمثل ذلك التراث اللامادي الضروري لكيان المنظمة والذي يعبر عن الهوية التنظيمية للمنظمة وأساس وجودها إذ لا يمكن رؤية المنظمة بدون النظر للطقوس التي تميزها وتجعلها فريدة من نوعها، والطقوس إن كانت تشكل أحد مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية فهي تمثل جودة المنظمة بالنسبة لأفرادها أين تعزز الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي للمنظمة من خلال الإيمان وتبني تلك الطقوس التي يجدها داخل الفرد في المنظمة،



فالطقس يعبر عن تلك الممارسات الرمزية داخل المنظمة والتي تسير وفق تنظيم معين يتبناه الأفراد كجماعات داخل المنظمة.

في حين أن داخل أي منظمة نجد مجموعة من الأعراف وهي ليست قوانين أو لوائح رسمية بل هي قوانين ولوائح غير رسمية تم الإتفاق عليها ضمناً بين الأفراد وهم يتبعونها، وقد تكون الأعراف عبارة عن سلوكيات إيجابية كالإحترام المتبادل وتبادل المعلومات وقد تكون أعراف في شقها السلبي كالتغيب والتأخر عن العمل، وهي جد مهمة في بناء ثقافة الأفراد التنظيمية إذ تساهم الأعراف في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة كما أنها تؤثر على مستوى أداء الأفراد إما بالزيادة أو النقصان، لذا من المهم جدا عناية المنظمة ببناء وخلق أعراف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما الرموز فتعد من بين عناصر تشكل الثقافة التنظيمية إذ تمثل كل ما له علاقة بالإشارات والإيماءات التي تحتوي على مفهوم معين يخص المنظمة، وهناك العديد من الرموز داخل المنظمة التي تعد لغة للأفراد داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالمصطلحات المتعلقة بالعمل التي يستخدمها الأفراد داخل المنظمة كإشارات على شيء معين، أو تلك العلامات الموجودة فعلاً كرمز المنظمة التي تعبر عن علامتها التجارية، لذا نجد في المنظمة أن هناك لغة تتشكل تدريجياً بين أفرادها وتعبّر عن ما بداخلهم ضمن إطار تعبيرى معين يحاول محاكاة المشهد التنظيمي، وما يمكن أن يميز الرموز التي تدخل ضمن ثقافة الأفراد التنظيمية أنه يحصل عليها إتفاق بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة كي تشكل رموزاً تنظيمية يفهمها ويعيها الجميع.

كما تساهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، أين تتشكل القيم بين الأفراد من السلوكيات الإيجابية أو السلبية التي يتم الإتفاق عليها من قبل الأفراد داخل المنظمة ضمناً من خلال الخبرات المستمرة والمتكررة للمواقف والأحداث التنظيمية التي

تتم داخل المنظمة، وقد تكون قيم إيجابية كالمساواة والعدل، وقد تكون سلبية كاللاعداية والجهوية والعنصرية وغيرها.

وبالإضافة للقيم التنظيمية فإن المعتقدات التنظيمية بما تعبر عنه من توجهات مشتركة يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة حول الأفكار والمفاهيم المتعلقة بكيان المنظمة ومختلف بيئاتها، فهي بذلك تمثل مختلف الأحكام التي يطلقها الأفراد داخل المنظمة حول كل ما يحيط بهم داخل المنظمة من سلوكيات وتصرفات تتم أين تشكل لديهم مجموعة من المبادئ والأفكار حولها والتي تتحول إلى معتقد تنظيمي يؤمن به الأفراد من خلال سلوكيات معينة يتجهون إليها.

كما أن المناخ التنظيمي كمكون أساسي للثقافة التنظيمية خاصة وأنه المؤثر الرئيسي فيها يعبر عن سمات وخصائص معينة تميز المنظمة والتي تتم عن طريق تفسيرات العاملين في المنظمة للبيئة الداخلية التي يتعاملون معها، أين يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة والتي تمثل أحد أهم جوانب الثقافة التنظيمية.

وتساهم أيضا التوقعات التنظيمية في بناء وتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة، ذلك أن الفرد حين يدخل لأول مرة للمنظمة تكون لديه تصورات معينة وتوقعات ينتظر تحقيقها من خلال المنظمة والتي تكمن أساسا في الأسباب الحقيقية التي دعتة للإلتحاق بالوظيفة، والمنظمة بدورها لديها ما تنتظره من الأفراد داخل المنظمة فهي تتوقع منهم الإندماج في سياستها وتحقيق أهدافها، وحين تتفق الأهداف بين الفرد والمنظمة يحصل الإندماج والإنصهار وتصبح المنظمة والفرد في توجه واحد وهو قمة الإندماج ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وفي حالة حصول أي توتر وهوة بين أهداف الطرفين-الفرد والمنظمة- فإن ذلك يخلق الكثير من التوترات والصراعات وسيقل حتما من أداء الأفراد وفعاليتهم داخل المنظمة وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على كفاية المنظمة الإنتاجية ويؤثر عليها سلبا، وهو ما يجعل المنظمة مطالبة بدراسة تلك التوقعات

التي ينتظرها الأفراد منها ومحاولة تلبيتها في إطار تحقيق أهدافها إنطلاقاً من أهداف الأفراد وهو الأمر المطلوب.

#### 4. الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة

لعل الدراسات الكثيرة التي عنيت ولا تزال تدرس الثقافة التنظيمية تتطرق في الغالب من الأهمية التي تكتسيها لأنها تشكل هوية المنظمة ومكانتها ما يجعل من إجراء الدراسات لفهم طريقة تشكلها وبنائها أمر لا بد منه، كما أن عملية فهم الأدوار التي يمكن أن تؤديها من خلال النتائج المترتبة وكذا الآثار المحتملة أمر مهم للمنظمة والأفراد لتحقيق أهداف الطرفين معاً، للسهر على تطوير المنظمة وتحسين خدماتها.

إن الثقافة التنظيمية تكسب أعضاء المنظمة عادات السلوك التنظيمي من خلال تقاسم القيم والمعايير، والإحساس المشترك بوحدة الرؤية والهدف، وتسهم في تعزيز إستقرار النظم، أو ترفع من مستوى الإلتزام بالمقاصد المشتركة، وتعمق معاني الولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، وتدفعهم بإتجاه بذل الجهود الإضافية والتفكير الذي يتجاوز مصالحهم الآنية الذاتية لتحقيق الصالح العام عبر تنمية الشعور الجمعي ومستوى التطوع التنظيمي (الترهوني، 2016، ص187)، فهي بذلك تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة سواء تأثير سلبي أو إيجابي ويتعلق ذلك أساساً بطبيعة الأفراد من جهة وكذا طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من جهة أخرى.

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالإهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، وإحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتوفير المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبد اللطيف، وجودة، 2010، ص ص 122-123)، فالثقافة التنظيمية هي في الأساس تبتغي التأثير في

سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها حيث يتم إدماج الأفراد ضمن سياستها من خلال جعلهم يؤمنون بثقافتها ويطبّقونها خاصة ما تعلق بها بالسلوكيات الإيجابية، ولعل ذلك ما جعل تأثيرات الثقافة التنظيمية يمكن دراستها وفق شقين أساسيين، شق متعلق بالتأثيرات على مستوى الأفراد أين تهدف الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل العمل، وشق متعلق بالمنظمة أين تهدف من خلال الثقافة التنظيمية إلى تحريك وتوجيه السلوك الجماعي وسلوك الجماعات داخل التنظيم ما يسمح بالتأثير في العديد من المخرجات المتعلقة بالمنظمة، وعليه سيتم الإشارة لمختلف تلك التأثيرات في شقها الإيجابي وفق ما يأتي:

#### 1.4 الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي على مستوى الأفراد

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية الفردية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالفرد داخل المنظمة والتي يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

**التأثير على مدركات الأفراد:** تعمل على توسيع أفق الأفراد والعاملين ومداركهم حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه (مومني، 2017، ص425)، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كمرجع أساسي للأفراد داخل المنظمة يرجعون إليه حين يسلكون سلوكيات معينة التي لن تكون خارج إطار ثقافتهم التنظيمية على اعتبار كونها الدافع والمحرك لإتيان ذلك السلوك التنظيمي، فالأفراد حين يقومون بتفسير السلوك يكون بناء على الثقافة التنظيمية التي ينتمون إليها، ولعل هذا ما جعل للثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا على مدركات الأفراد على مختلف مكونات المنظمة وبيئاتها المختلفة.

**الولاء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركبة، والتمسك

بالمنظمة، يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة وتعود بنتائج إيجابية عليها، لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وبخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء تجاه التغيير، إذ أن ولاء الفرد للمنظمة، ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها، لذلك فإن إستيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة وعليه، يتضح من السابق ذكره مدى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي (مشاركة، ومصالح، 2015، ص 24)، فالثقافة التنظيمية يمكنها أن تساهم وتعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد وذلك من خلال تقويته من خلال جعل الأفراد داخل المنظمة لديهم أهداف وتوجهات لا تختلف عن أهداف وسياسات المنظمة ما يجعل هناك نوع من الاندماج بين الطرفين وهو ما من شأنه أن يعزز ولاء الفرد لمنظمتها من خلال الحرص على تطويرها والشعور بالفخر للانتماء بها والدفاع عنها بما يملكه من قوة، وبالرغم من نسبية الولاء التنظيمي في حد ذاته وتشعب العوامل المساهمة فيه فإن الثقافة التنظيمية تعد أحد العوامل والمصادر المساهمة في تكوين وبناء الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة.

**الأداء الوظيفي:** يؤكد كندولا (2006) Kandula أن مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية، ويؤكد كذلك أن الثقافة الإيجابية والقوية يمكن أن تجعل متوسط أداء الفرد أداء عالي في حين الثقافة السلبية والضعيفة قد تثبط أداء الموظف المتميز، ومن وجهة نظر Hartog & Verurg 2004 إن إرساء ثقافة تنظيمية قوية هو أداة قوية للتأثير على سلوك الموظفين وتحسين الأداء (برهوم، والشيخ حسن، وسعيد، 2017، ص212)، فتشبع الأفراد بالثقافة الإيجابية يغرس لديهم السلوكيات الإيجابية وهو ما يجعلهم يقومون بما هو منوط بهم بدون أي تردد وبإتقان عال، حيث تساهم الثقافة التنظيمية التي يمتلكونها في ذلك، وهو ما يجعل تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد من حيث الأداء الوظيفي جد واضح خاصة وأن الثقافة التنظيمية السلبية تؤثر سلبا وقد تعيق الأداء الوظيفي للأفراد وتساهم في عرقته،

لذا فالكثير من المنظمات تهتم بالثقافة التنظيمية إنطلاقاً من كونها محدد رئيسي في الأداء لذا تحاول أن تعزز الثقافة الإيجابية قدر الإمكان للمساهمة في تطوير وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي.

**تحقيق الدافعية:** تعد الثقافة التنظيمية القوية مصدراً مهماً للدافعية ويتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة مهمة هذه القيم أن تدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل (جمال الدين، والكمالي، وسعيد حسان، 2014، ص524)، فحينما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية فإن ذلك يمثل دافع قوي للفرد للعمل وبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وعلى العكس فإن الثقافة التنظيمية السائدة قد تكون عاملاً مثبطاً للدافعية مما يقلل أداء الفرد ويجعله لا يؤدي ما هو مكلف به أو يؤديه بنسبة غير مقبولة من ناحية الأداء، ما يمثل مشكلة كبيرة لدى القائمين على المنظمة، لذا فبقدر ما يمكن تحول الثقافة التنظيمية كدافع قوي للعمل فإنه يمكن أن تساهم كعامل مثبط للعمل، لذا من المهم الإهتمام والعناية بها عن طريق ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل العمل تساهم في زيادة دافعية العمل وليس التقليل منها.

**الإلتزام التنظيمي:** إن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يمكن إبرازه من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد هام من محددات الإلتزام التنظيمي، فالثقافة التنظيمية محصلة لمجموعة من القيم والمعتقدات الأعراف التنظيمية التي تمارس تأثيراً كبيراً 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 (بوعطيط، وميروح، 2019، ص315)، فالإلتزام التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل والتي من بينها الثقافة التنظيمية أين تساعد الثقافة التنظيمية الإيجابية على إلتزام الفرد بالأعمال الموكلة إليه، من خلال تقبل هوية المنظمة ورسالتها والمساهمة في زيادة فعاليتها لأن الإيمان بثقافة المنظمة يجعل الفرد ملزماً بالعمل ضمن نسقتها والقيام بالأدوار التي تدخل في صميم وظيفته بدافعية قوية ما يساهم في الإلتزام الفعلي، خاصة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

#### 2.4 الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي على مستوى المنظمة

إن الثقافة التنظيمية بقدر ما تؤثر على سلوكيات الأفراد فهي تساهم أيضا في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية على مستوى المنظمة، أين يمكن أن نقول أنها محدد أساسي في تعزيز هذه السلوكيات التي تعد سلوكيات جماعية في مجال السلوك التنظيمي، ويمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

**تعزيز الإجراءات والأنظمة:** تدعم الثقافة التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصا على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضا من زملائه العاملين، حيث أن قوة ثقافة المنظمة وإيجابياتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الإلتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم لثقافة المنظمة سيجبرهم تلقائيا على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلا مع الثقافة السائدة (حلواني، 2009، ص8).

إن الثقافة التنظيمية الإيجابية تجعل الفرد ملتزم بالإجراءات التي تتم داخل المنظمة من خلال إحترامها والعمل على القيام والإلتزام بها دون أي مقاومة، كما تعمل على جعل الفرد ملتزما بمختلف الأنظمة سواء تعلق الأمر بالنظام الداخلي للمنظمة أو هيكل المنظمة، وهنا يبرز دور القائمين على المنظمة في متابعة ومراقبة ذلك، فحين تكون الثقافة التنظيمية قوية تقل المتابعة والمراقبة أين يكون الإلتزام بالقواعد والإجراءات من

طرف الأفراد من تلقاء أنفسهم بدون الحاجة لتوجيههم أو مراقبتهم، على عكس حين تكون الثقافة التنظيمية سلبية فإن ذلك يؤدي لا محالة للتناول على الإجراءات والأنظمة وعدم إحترامها وهو سلوك قد يعبر به الفرد عن رفضه للوضع العام في المنظمة أو ردا على ثقافة المنظمة التنظيمية.

**الإبداع التنظيمي:** تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي إكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعلمون بها (ميا، والكنج، 2016، ص ص 210-211)، فالثقافة التنظيمية يمكن أن تكون حاضنة للإبداع التنظيمي لدى الأفراد لأنها الأرض الخصبة التي تبنى عليها إبداعات الأفراد أو فشل وتثبيط الأفراد، فحين تكون الثقافة التنظيمية مشجعة للأفراد فإنها تجعل منهم مبدعين في مجال عملهم، وعلى العكس حين تكون مثبطة فإنها تقتل فيهم روح الإبداع والتطوير، لذا فالمنظمة يمكن أن تلعب وفق ثقافتها دورا إيجابيا أو سلبيا حسب طبيعة ثقافتها التنظيمية في مجال الإبداع، لذا تبذل المنظمات اليوم كل الجهود في سبيل توفير ثقافة تنظيمية إيجابية للأفراد لدفعهم نحو الإبداع التنظيمي الذي بقدر ما يضمن لها تحقيق أهدافها فهو يعد المساهم الأول في تطوير المنظمة ورقبها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تميز بيئة الأعمال اليوم.

**التخطيط الإستراتيجي:** إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون



مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الإهتمام بالتطوير أو التغيير أو الإهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية وتحقيق التوافق والإنسجام بين إدارة الثقافة والإستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على إعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الإهتمام بالبعد البشري (أبو بكر، 2005، ص422)، فالثقافة التنظيمية تؤثر في التخطيط الإستراتيجي من خلال كون التخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يتم بدون الأخذ بعين الإعتبار الثقافة التنظيمية وتأثيراتها المختلفة على الخطط المستقبلية التي يتم برمجتها من قبل القائمين على التخطيط الإستراتيجي، فنحن لا يمكننا الإجابة على تساؤل إلى أين نحن ماضون بالمنظمة؟ بدون الإنتباه لأهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل مختلف الخطط التي نحن بصدد إنجازها، فمن خلال الثقافة التنظيمية يمكن بناء تصور لمستقبل المنظمة وخططها.

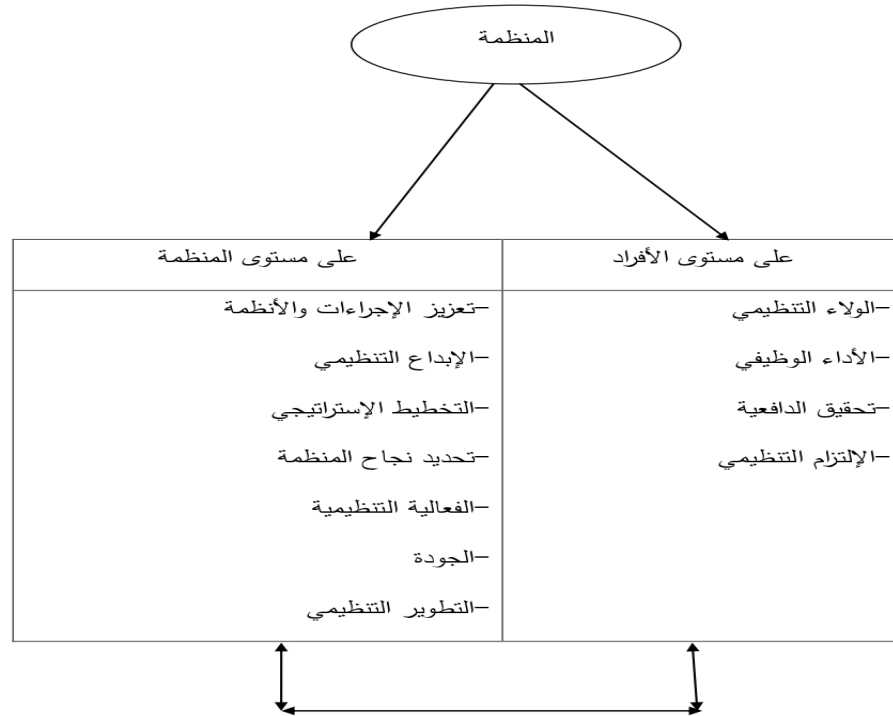
**تحديد نجاح المنظمة:** إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، نظرا لدورها الذي يربط أفراد المنظمة بمعايير تحدد سلوكهم وتعزز عملهم الإيجابي، وهذا بدوره يؤثر على منتج ومخرجات المؤسسة (العنزي، 2017، ص286)، فلا يمكن الحكم على نجاح أو فشل منظمة ما إلا من خلال الأداء العام لأفرادها ولأن الأداء بشكل خاص يتأثر بالثقافة التنظيمية للمنظمة، فإن كانت تتميز بالإيجابية فإن ذلك يعزز السلوك الإيجابي للأفراد ما يدفعهم للعمل ويزيد من أدائهم وهو ما يؤدي لا محالة لنجاح المنظمة وتميزها، لذا فإن نجاح المنظمة تساهم في تحديده الثقافة التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشرة من خلال مساهمتها في بلورة السلوك الإيجابي للأفراد ما يحسن ويطور الأداء الكلي للأفراد ومنه الأداء العام للمنظمة.

**الفعالية التنظيمية:** إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية (معاوي، 2009، ص633)، فالثقافة التنظيمية وفق هذا المنظور تعد مدخل فاعل في عملية تحقيق توافق المنظمة سواء من خلال البيئة الداخلية والأفراد أو من خلال البيئة الخارجية والمنظمة لأن نتيجة هذا التوافق تحقق الفعالية التنظيمية التي يمكن قياسها بمدى التوافق الذي يعبر بدرجة معينة عن زيادة الكفاية الإنتاجية ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة وهو المطلوب في المنظمة في ظل النظام المفتوح.

**الجودة:** يرى لاند (2003) lund بأن ثقافة الجودة تنشأ في إطار الثقافة التنظيمية العامة التي تعرف بأنها بنية إجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي تمكن العاملين من إدراك الأحداث المختلفة وتؤدي دوراً مؤثراً في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المدراء والعاملين أثناء تنفيذهم للإستراتيجيات المختلفة (نشوان، 2018، ص117)، فالجودة اليوم لم تعد منحصرة فقط في جودة المنتج أو الخدمات (مخرجات المنظمة) بل أضحت من المهم مراعاة جودة الأفراد، وجودة المناخ التنظيمي، وجودة مختلف الوظائف التي تقوم بها المنظمة- المالية، التسويق، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية- ولعل النظرة الكلية للجودة اليوم كمفهوم جعلت من الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة معينة في عملية الجودة من مختلف مجالاتها في المنظمة، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المنتج أو التسويق أو غيرها من عناصر المنظمة، كما أن الجودة في حد ذاتها يمكن أن تتحول إلى ثقافة تنظيمية تميز المنظمة على غيرها ولعل التطورات الحاصلة اليوم في مجال الأعمال جعل جل القائمين على المنظمة يسعون لتحقيق ذلك لما لها من فوائد تنعكس بصورة إيجابية على المنظمة.

**التطوير التنظيمي:** تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فتثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والإلتزام الجماعي لتعزيز إستقرار النظام (علماوي، وحمقاني، 2016، ص49)، فالثقافة التنظيمية تساهم في تطور المنظمة من خلال تجديد أوجه نشاطات المنظمة، فحين تتواجد ثقافة تنظيمية إيجابية فإن ذلك يساعد المنظمة على التغيير والتطوير التنظيمي الذي نقل مقارنته في حالة الثقافة التنظيمية السلبية.

يمكن الإشارة لمختلف السلوكيات الإيجابية التي تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيزها وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (01):

الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة

المصدر: (تم إنجاز الشكل من قبل الباحثين كإستنتاج بناء على ما تم تناوله سابقا).

## خاتمة

إن الثقافة التنظيمية كأحد المداخل الأساسية في المنظمة تلعب دورا محوريا في عملية التأثير في سلوك الأفراد أين تنتج سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية بالنظر لطبيعة الثقافة التنظيمية في حد ذاتها وهذا ما يجعل كامل المسؤولية تقع على عاتق المنظمة في إطار تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يمكن رصدها من خلال الثقافة التنظيمية.

وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة وتأثيراتها على سلوكيات الأفراد تبقى الثقافة التنظيمية في حقيقة الأمر رهينة إدراكات الأفراد وتصوراتهم إذ يلعب عامل الفروق الفردية دورا هاما في تحديد الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية، ذلك أن التأثيرات المحتمل إحداثها على سلوك الأفراد لا ترتبط فقط بطبيعة الثقافة التنظيمية بل بعامل جد مهم وهو كيف يدرك الأفراد هذه الثقافة وكيف يتلقونها، لأن عملية بناء وتشكل الثقافة التنظيمية لديهم في غاية الإلحاح وهو ما يجعل من عملية متابعة بناء وتكوين الثقافة التنظيمية مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على المنظمة من أجل ضمان تطوير ورقي المنظمة وتحقيقها الأهداف المتوخاة في إطار ذلك.

## 4. قائمة المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الدار الجامعية: الإسكندرية.
- برهوم، أديب، والشيخ حسن، فداء، وسعيد، رشا. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39(01).
- بوعيط، جلال الدين، ومبروح، عبد الوهاب. (2019). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلوم الإجتماعية، 8.
- الترهوني، رمضان سعد كريم، وبحيح، خديجة أحمد عثمان. (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، 4.

- حلواني، ابتسام عبد الرحمن حلواني. (2009). من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض، 1-13 ذو القعدة 1430 هـ.
- الخلايلة، إيمان عبد الرحيم، وهمشري، عمر أحمد. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، *دراسات العلوم التربوية*، 42(01).
- عابدين، محمد عبد القادر. (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(01).
- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز. (2015). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: دسوق.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ أحمد. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26(02).
- العطوي، عامر علي، والشيبان، إلهام ناظم. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخصي فجوتها في المؤسسات التعليمية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(04).
- علماري، أحمد، وخمقاني، محمد حسان. (2016). واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية دراسة ميدانية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 2(01).
- العنزي، فهد العوني. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(01).
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية: الأردن.
- مشاركة، عودة، ومصالح، عطية. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 1(04).
- معاوي، سامية. (2008-2009). الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة باجي مختار عناية. الجزائر.
- مومني، خالد سليمان أحمد. (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 17(01).

ميا، علي يونس، والكنج، ربح عزت. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38(04).

نجوى، يوسف جمال الدين، والكمالي، عبد الله عبد القادر، وسعيد حسان، محمود حسان. (2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، 3.

نشوان، محمد عبد العالي. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الإنحرافات السنة 6 sigma بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرفادين، 37(119).

الهيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين. مجلة الإدارة العامة، 74.