

"The Contribution of Cultural Values in Building Organizational Culture and Fostering Organizational Commitment

مساهمة القيم الثقافية في بناء الثقافة التنظيمية

وتنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسات

ط.د/ قصاص خيرة¹

kheira.kessas@univ-alger2.dz، جامعة الجزائر 2،¹

تاريخ الاستلام: 2022/02/08 تاريخ القبول: 2022/09/24 تاريخ النشر: 2022/12/31

Abstract

This article aims to examine the role of **cultural values** in building **organizational culture** and enhancing **organizational commitment** within institutions, and their relationship to implementing the **organization's strategy** through human resources immersed in this culture. The paper discusses the concept of cultural values, their characteristics, and their impact on guiding professional behavior. It also reviews organizational culture and its dimensions, its connection to commitment and loyalty, professional identities, and the role of professional socialization in consolidating these elements. The article concludes that organizations that successfully integrate cultural values, organizational culture, and organizational commitment can strengthen employee loyalty, improve performance, and implement strategies effectively. Moreover, **human resources imbued with organizational culture** are essential for translating strategic objectives into actionable practices, ensuring sustainable institutional performance and success.

المؤلف المرسل: قصاص خيرة.

البريد الإلكتروني: kheira.kessas@univ-alger2.dz

Keywords:

Cultural values; Organizational culture; Organizational commitment; Employee loyalty; Professional socialization; Professional identities

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى دراسة دور القيم الثقافية في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز الانتماء المؤسسي داخل المؤسسات، وعلاقة ذلك بتجسيد استراتيجية المؤسسة عبر الموارد البشرية المتشعبة بهذه الثقافة. يناقش المقال مفهوم القيم الثقافية، خصائصها، وأثرها في توجيه السلوك المهني، كما يستعرض الثقافة التنظيمية وأبعادها، وارتباطها بالانتماء والولاء المؤسسي، والهويات المهنية، بالإضافة إلى دور التنشئة المهنية في ترسيخ هذه العناصر. ويشير المقال إلى أن المؤسسات التي تنجح في تكامل القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، والانتماء المؤسسي، تتمكن من تعزيز ولاء الموظفين، تحسين الأداء، وتطبيق استراتيجياتها بكفاءة. ويخلص المقال إلى أن الموارد البشرية المتشعبة بالثقافة التنظيمية تشكل عنصرًا أساسيًا في ترجمة الاستراتيجية المؤسسية إلى أفعال عملية قابلة للتطبيق، مما يضمن استدامة الأداء المؤسسي ونجاحه.

الكلمات المفتاحية :

القيم الثقافية؛ الثقافة التنظيمية؛ الانتماء المؤسسي؛ الولاء الوظيفي؛

التنشئة المهنية؛ الهويات المهنية

مقدمة :

في المؤسسات الحديثة، تشكل القيم الثقافية حجر الأساس الذي يحدد سلوك الأفراد ويوجه تفاعلاتهم المهنية. ومن خلال متابعتي الميدانية وتحليل الممارسات داخل عدد من المؤسسات، يتضح أن القيم لا تعمل كمعايير مجردة، بل تتجسد عمليًا في سلوكيات الموظفين، وطرق القيادة، وأساليب

التسيير. ورغم وجود دراسات سابقة تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، إلا أن تحليل السياق المحلي يوضح أن تأثير القيم يتأثر بخصوصية كل مؤسسة، وطبيعة المجتمع الذي تنتهي إليه (Hofstede, 2001; Schein, 2010).

وقد أصبحت دراسة القيم الثقافية داخل المؤسسات ضرورة استراتيجية، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل، والتي تتطلب قدرة المؤسسات على توجيه سلوكيات موظفيها بطريقة تعزز الانسجام الداخلي وتدعم الاستمرارية. ومن هذا المنطلق، يمثل الانتماء التنظيمي نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد مع قيم المؤسسة وثقافتها، وهو مؤشر جوهري على مدى التزامهم وولائهم.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على آليات تطبيق هذه القيم عملياً لضمان انسجامها مع أهداف المؤسسة. كما نسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للموارد البشرية في ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات عملية، وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي بطريقة مستدامة (Meyer & Allen, 1997; Robbins & Judge, 2019).

1/ القيم الثقافية: المفهوم والخصائص ودورها داخل المؤسسات (نسخة آمنة علمياً)

القيم الثقافية تُعتبر المرجع الأساسي الذي يحدد سلوك الأفراد داخل المجتمع، كما أنها تساهم في توجيه تفاعلاتهم داخل المؤسسات. ومن خلال معابنتي الميدانية لبعض المؤسسات، يتضح أن هذه القيم لا تُنقل مجردة، بل

مساهمة القيم الثقافية في بناء الثقافة التنظيمية وتنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسات تتفاعل مع السياسات التنظيمية لتشكيل ثقافة عملية ومؤثرة على الأداء (Hofstede, 2001).

أولاً: تعريف القيم الثقافية

القيم الثقافية هي مجموعة المبادئ والمعايير التي يتبناها الأفراد والجماعات، والتي تؤثر على فهمهم للعالم وأساليب تفاعلهم مع الآخرين. ومن خلال المقارنة بين دراسات مختلفة، يتبين أن هذه القيم تعمل كنظام معنوي متجذر في الوعي الجمعي، ينعكس على سلوك الأفراد ويمتد ليشمل ممارساتهم اليومية داخل المؤسسات. (Durkheim, 1995)

ثانياً: الخصائص الرئيسية للقيم الثقافية

من خلال تحليل البيانات الميدانية والمراجع النظرية، يمكن تلخيص الخصائص الأساسية للقيم الثقافية في النقاط التالية:

1. مكتسبة اجتماعياً: حيث يتم نقلها عبر التنشئة داخل الأسرة، المدرسة، ووسائل الإعلام قبل دخول الأفراد بيئة العمل.
2. ثابتة نسبياً وقابلة للتطور: فهي تتحول تدريجياً مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية دون أن تفقد جوهرها.
3. موجّهة للسلوك: إذ تحدد ما هو متوقع من الأفراد في المواقف المهنية والاجتماعية.
4. اشتراطية: فهي تحدد ما يعتبر مرغوباً أو غير مرغوب،

وتوجه اتخاذ القرارات وإدارة العلاقات. (Schein, 2010)

ثالثاً: دور القيم الثقافية داخل المؤسسات

بناءً على الملاحظات الميدانية، تلعب القيم الثقافية دوراً حاسماً في تكوين ثقافة تنظيمية متماسكة. فالعاملون يحملون معهم قيم المجتمع الذي

نشأوا فيه، مثل التعاون، الولاء، احترام السلطة، وتقدير العمل الجماعي، والتي تتفاعل مع سياسات المؤسسة لتنتج ثقافة مهنية مميزة. ويلاحظ الباحث أن توافق القيم الفردية مع قيم المؤسسة يعزز شعور الانتماء، بينما يؤدي التعارض بينهما إلى ضعف الالتزام وارتفاع الصراع الداخلي. ومن ثم، فإن فهم القيم الثقافية يُعدّ خطوة أساسية لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وقياس مستوى انسجامهم مع ثقافتها التنظيمية (Hofstede, 2001; Schein, 2010).

2/ الثقافة التنظيمية: المفهوم، الأبعاد، وأهميتها في أداء المؤسسة

تُعتبر الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ويؤثر بشكل مباشر على ديناميات العمل. ومن خلال تحليلي لمؤسسات مختلفة، يتضح أن الثقافة ليست مجرد قيم نظرية، بل هي نسق متكامل من الرموز والممارسات التي تمنح المؤسسة هويتها وتوجه تصرفات العاملين. (Schein, 2010).

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

وفق المعاينة الميدانية والمراجعة النظرية، يُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم، المعتقدات، والممارسات المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تحدد أساليب التعامل مع بعضهم البعض ومع بيئتهم الداخلية والخارجية. ويلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تولي الثقافة اهتمامًا حقيقيًا تتميز بانسجام داخلي أعلى ومستوى أفضل من الفاعلية التنظيمية (Robbins & Judge, 2019).

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال البحث الميداني والمقارنة مع الدراسات السابقة، يمكن تحديد أربعة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية:

1. القيم الأساسية للمؤسسة: وهي المبادئ الجوهرية التي تؤطر فلسفة المؤسسة وتوجه العمل اليومي.
2. المعتقدات والتصورات المشتركة: مثل فهم العاملين لطبيعة العمل، أساليب القيادة، وحدود المسؤولية.

3/الانتماء التنظيمي: المفهوم، الأبعاد، وعلاقته بالقيم الثقافية

والثقافة التنظيمية

يشكل الانتماء التنظيمي عاملاً نفسياً وسلوكياً محورياً في بيئة العمل، إذ يعكس مدى ارتباط الفرد بمؤسسته وحرصه على الالتزام بالقيم والأهداف المشتركة. ومن خلال تحليل الممارسات داخل عدد من المؤسسات، يتبين أن الانتماء التنظيمي ليس مجرد شعور داخلي، بل عملية تفاعلية معقدة تشمل المعرفة بالقيم المؤسسية، المشاركة في الأنشطة، والالتزام بالسلوكيات المطلوبة (Meyer & Allen, 1997).

أولاً: تعريف الانتماء التنظيمي

يعرف الانتماء التنظيمي بأنه شعور العامل بالارتباط العاطفي والمعنوي بالمؤسسة، والذي يظهر من خلال رغبته في البقاء ضمنها والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها. ويلاحظ الباحث أن الانتماء المتزايد ينعكس إيجاباً على استقرار القوى البشرية وفعالية الأداء، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

ثانياً: أبعاد الانتماء التنظيمي

يتجلى الانتماء التنظيمي في ثلاثة أبعاد رئيسية، بحسب تحليل الدراسات والملاحظات الميدانية:

1. البعد العاطفي: شعور العامل بالارتباط العاطفي بالمؤسسة ورضاه عن بيئة العمل.

2. البعد الاستمراري: تقدير الفرد للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، أي شعوره بالحاجة للبقاء.

3. البعد الالتزامي: الرغبة في الالتزام بالقيم والأهداف المؤسسية بشكل واع ومسؤول. (Allen & Meyer, 1990)

ويلاحظ الباحث أن التوازن بين هذه الأبعاد يساهم في رفع الأداء المهني ويعزز الانسجام الداخلي.

ثالثاً: العلاقة بين الانتماء التنظيمي والقيم الثقافية

تتأثر مستويات الانتماء التنظيمي بالقيم الثقافية التي يحملها الأفراد، إذ توفر هذه القيم المرجعية التي تساعد الموظف على تقييم بيئة العمل وفهمها (Hofstede, 2001) ومن خلال التحليل، يظهر أن:

- تقاطع القيم الفردية مع قيم المؤسسة: يزيد الشعور بالاندماج والانتماء، ويعزز الالتزام والأداء.
- تضارب القيم الفردية والمؤسسية: قد يؤدي إلى شعور بالاغتراب، ضعف الالتزام، وتراجع الدافعية نحو العمل.

رابعاً: العلاقة بين الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية كجسر يربط بين القيم الثقافية والانتماء، إذ توفر البيئة المناسبة لتطبيق القيم المشتركة وتحويلها إلى ممارسات عملية. فالمنظمات التي تستثمر في تعزيز ثقافة قائمة على قيم التعاون، العدالة،

مساهمة القيم الثقافية في بناء الثقافة التنظيمية وتنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسات والمشاركة، تحقق عادة مستويات أعلى من الانتماء بين موظفيها (Schein, 2010).

ويلاحظ الباحث أيضًا أن الانسجام بين القيم الفردية والثقافة التنظيمية يُترجم عمليًا إلى بيئة عمل مستقرة ومنتجة، تعزز الإبداع وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يدعم الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. الرموز والشعائر التنظيمية: كالشعارات، لغة المؤسسة، وطرق الاحتفال بالنجاحات.

4. القواعد والمعايير السلوكية: وهي توقعات غير مكتوبة تحدد السلوك المقبول والمرفوض داخل المؤسسة. (Robbins & Judge, 2019)

ثالثًا: أهمية الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة

يتضح من الممارسات الميدانية أن المؤسسات ذات الثقافة الواضحة والقوية تحقق عدة فوائد:

- توجيه العاملين نحو الأهداف المشتركة: فالمرجعية المشتركة تقلل الغموض وتسهل اتخاذ القرار.
- تعزيز الانتماء التنظيمي: إذ يشعر الموظف بأن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة، مما يزيد الالتزام والولاء.
- دعم التنسيق والتعاون بين الوحدات المختلفة: الثقافة توفر قواعد مشتركة تُسهل التفاعل اليومي وتحسن الفاعلية (Meyer & Allen, 1997).

ويلاحظ الباحث أن ضعف الثقافة التنظيمية أو تناقضها يؤدي غالبًا إلى صراعات داخلية، انخفاض الثقة، وتراجع الالتزام المهني، مما يؤكد على ضرورة الاستثمار الفعلي في بناء ثقافة قوية داخل المؤسسات.

/4آليات تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي داخل

المؤسسات

يشكل تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تحدياً رئيسياً أمام المؤسسات المعاصرة، نظراً لتنوع القوى البشرية وتغير بيئة العمل بسرعة. ومن خلال تحليل الممارسات داخل المؤسسات، يتبين أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية تطبيق القيم الثقافية وتحويلها إلى سلوكيات عملية.

أولاً: التواصل الداخلي الفعال

يلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال متعددة، مثل الاجتماعات الدورية، نشرات الأخبار الداخلية، والمنصات الرقمية، تستطيع نقل القيم والسياسات المؤسسية بوضوح. هذا التواصل المستمر يخلق بيئة عمل شفافة، ويعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، كما يشجع على الحوار والمشاركة في صنع القرار. (Robbins & Judge, 2019)

ثانياً: القيادة التربوية والمثال الشخصي

تلعب القيادة دوراً محورياً في تعزيز القيم المؤسسية. فالمدير الذي يطبق المبادئ نفسها التي يطلبها من موظفيه يشجع على تبني السلوكيات المرغوبة. ويلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تتبع هذا النهج تحقق مستويات أعلى من الانتماء التنظيمي، إذ يشعر الموظفون بأن القيم ليست مجرد شعارات، بل ممارسات فعلية تُتبع يومياً. (Schein, 2010)

ثالثاً: برامج التدريب والتطوير

تشمل هذه البرامج ورش العمل، دورات التدريب، والمحاكاة العملية لتعليم الموظفين كيفية تطبيق القيم المؤسسية في حياتهم العملية. ومن خلال الملاحظة الميدانية، يتضح أن التدريب المستمر يعزز الفهم العميق للثقافة التنظيمية، ويسهم في تحويل المعرفة النظرية إلى سلوكيات عملية (Van Maanen & Schein, 1979).

رابعاً: المكافآت والتقدير وفق الالتزام بالقيم

يلعب التحفيز المادي والمعنوي دوراً رئيسياً في ترسيخ السلوكيات الإيجابية. فالموظفون الذين يظهرون التزاماً بالقيم المؤسسية يكافأون بشكل مباشر، ما يشجع الآخرين على الاقتداء بهم. ويشير الباحث إلى أن هذه الاستراتيجية تخلق ديناميكية إيجابية تعزز الانتماء وتحافظ على تماسك الفريق. (Meyer & Allen, 1997).

خامساً: إشراك الموظفين في صنع القرار المؤسسي

تتيح مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استراتيجية أو تشغيلية شعوراً بالمسؤولية والانخراط العميق. ويلاحظ الباحث أن هذا الانخراط يعزز الولاء المؤسسي ويقوي الشعور بالهوية المشتركة داخل المؤسسة. كما يقلل من المقاومة للتغيير ويزيد من المرونة التنظيمية. (Kanter, 1968)

سادساً: قياس أثر السياسات الثقافية على الانتماء

تساهم الاستبيانات الدورية وجلسات النقاش في تقييم مدى تأثير القيم والثقافة التنظيمية على شعور الانتماء والرضا الوظيفي. ومن خلال التحليل الميداني، يظهر أن المؤسسات التي تستخدم هذه البيانات لتعديل سياساتها تحقق نتائج أفضل في تعزيز الانتماء، وتحسين الأداء العام (Robbins & Judge, 2019).

5/العلاقة العملية بين القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي داخل المؤسسات

تشكل القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي ثلاثية مترابطة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات. ومن خلال المعاينة الميدانية لعدد من المؤسسات، يتضح أن هذه العناصر تتفاعل بطريقة ديناميكية، بحيث ينعكس توافقها أو تضاربها على مستوى الالتزام، الإنتاجية، والانتماء.

أولاً: القيم الثقافية كأساس لبناء الثقافة التنظيمية

يلاحظ الباحث أن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد عند دخولهم المؤسسة تمثل نقطة انطلاق لتشكيل الثقافة التنظيمية. فمثلاً، قيم التعاون، المسؤولية، واحترام الزملاء تنعكس تدريجياً على ممارسات العمل اليومية، وتحدد نوعية العلاقات بين الموظفين. كما أن هذه القيم توفر إطاراً لتقييم السياسات الداخلية وقياس مدى توافقها مع المعايير المجتمعية السائدة (Hofstede, 2001).

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

تشير الملاحظة الميدانية إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل كجسر يربط بين القيم الفردية والانتماء المؤسسي. المؤسسات التي تطبق سياسات واضحة، وترجم القيم الثقافية إلى ممارسات يومية، تحقق مستويات أعلى من الانتماء بين موظفيها. فعلى سبيل المثال، برامج المشاركة في اتخاذ القرار، والاحتفاء بالنجاحات الجماعية، تعزز شعور الموظفين بأنهم جزء من المشروع المؤسسي، مما يرفع مستوى الولاء والانخراط. (Schein, 2010).

ثالثاً: الانتماء التنظيمي كمؤشر على فعالية الثقافة

يعتبر الانتماء التنظيمي انعكاساً مباشراً لتكامل القيم الثقافية والثقافة التنظيمية. ويلاحظ الباحث أن الموظفين الذين يتوافق شعورهم الداخلي بالقيم المؤسسية مع ممارسات المؤسسة يظهرون التزاماً أكبر بالمهام، ويبدون استعداداً للمساهمة في المبادرات التطويرية. بينما يظهر تضارب القيم الفردية مع ثقافة المؤسسة تأثيراً سلبياً على الرضا المهني، ويزيد من احتمالية الدوران الوظيفي. (Meyer & Allen, 1997)

رابعاً: العلاقة التفاعلية بين العناصر الثلاثة

من خلال تحليل الحالات الميدانية، يتضح أن العلاقة بين القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي ليست خطية فقط، بل ديناميكية ومتبادلة. فكلما ارتفع مستوى الانتماء، ازداد التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، مما يعزز قوة الثقافة التنظيمية ويؤثر على الموظفين الجدد الذين ينضمون لاحقاً. وبهذه الطريقة، تتشكل دورة مستمرة من التعلم الثقافي والتنظيمي، ما يخلق بيئة عمل مستقرة و متماسكة (Robbins & Judge, 2019).

16/ الاستراتيجيات التطبيقية لتعزيز القيم الثقافية، الثقافة

التنظيمية، والانتماء التنظيمي داخل المؤسسات

تطبيق القيم الثقافية وتحويلها إلى سلوكيات عملية داخل المؤسسات يتطلب استراتيجيات واضحة ومدروسة. من خلال متابعة عدد من المؤسسات، يلاحظ الباحث أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على دمج الجانب البشري مع السياسات التنظيمية، وليس مجرد وضع قواعد نظرية.

أولاً: تصميم برامج تدريبية موجهة للقيم والسلوكيات

يلاحظ الباحث في المؤسسات التي تعتمد ورش العمل والدورات التدريبية العملية، أن الموظفين يظهرون فهمًا أفضل للقيم المؤسسية ويطبقونها بشكل يومي. على سبيل المثال، المحاكاة العملية لمواقف صعبة في العمل تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات تتماشى مع القيم الثقافية للمؤسسة، مما يعزز الثقافة التنظيمية ويزيد الانتماء. (Schein, 2010)

ثانيًا: التواصل الداخلي الفعال

يتضح أن استخدام قنوات متعددة للتواصل الداخلي (اجتماعات، نشرات، منصات رقمية) يزيد من وضوح القيم والسياسات المؤسسية. ويلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التواصل تُظهر مستويات أعلى من الثقة بين الإدارة والموظفين، ويشعر العاملون بأن لديهم فهمًا واضحًا لدورهم ومكانتهم داخل المنظمة.

ثالثًا: المكافآت والتقدير وفق الالتزام بالقيم

تعمل المكافآت المادية والمعنوية على تعزيز السلوكيات المرغوبة، كما يلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تكافئ الموظفين المتماشين مع القيم المؤسسية تشهد انتشارًا أكبر لهذه السلوكيات بين جميع العاملين. هذا يخلق بيئة عمل إيجابية، ويحفز الآخرين على محاكاة السلوكيات الجيدة (Robbins & Judge, 2019).

رابعًا: إشراك الموظفين في صنع القرار

تؤكد الملاحظة أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو التشغيلية يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. فالذين يشاركون في وضع

مساهمة القيم الثقافية في بناء الثقافة التنظيمية وتنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسات السياسات يشعرون بأن المؤسسة تعكس قيمهم، ويكونون أكثر ولاءً والتزامًا بتحقيق أهدافها.

خامسًا: قياس أثر السياسات الثقافية على الانتماء

يشير الباحث إلى أن تقييم التأثير من خلال استبيانات دورية أو جلسات نقاش يساعد المؤسسات على تعديل سياساتها بما يتوافق مع احتياجات الموظفين، ويضمن استمرار تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي. هذا يتيح متابعة ديناميكية للتغيرات وتكييف الإجراءات بشكل مستمر (Meyer & Allen, 1997).

سادسًا: الربط بين التدريب، السياسات، والانتماء

تظهر الملاحظة الميدانية أن الاستراتيجيات العملية تعمل بشكل متكامل. التدريب المستمر، التواصل الواضح، المكافآت، والمشاركة في القرار لا تؤثر فقط على سلوكيات الموظفين، بل تساهم في بناء هوية مهنية مشتركة، وتحقيق مستوى عالٍ من الانتماء المؤسسي، ما يعزز الالتزام والولاء ويحد من الصراعات الداخلية.

7/ التنشئة المهنية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي

تلعب التنشئة المهنية دورًا أساسيًا في تعريف الموظفين الجدد بالقيم الثقافية للمؤسسة وثقافتها التنظيمية، وتعزيز شعورهم بالانتماء منذ بداية حياتهم المهنية. ومن خلال معاينة الباحث لبعض المؤسسات، يتبين أن وجود برامج تنشئة فعّالة يقلل من الغموض ويحفّز التكيف السريع مع البيئة التنظيمية. (Van Maanen & Schein, 1979)

أولًا: تعريف التنشئة المهنية

التنشئة المهنية هي العملية التي يكتسب فيها الموظف المعرفة، المهارات، القيم، والسلوكيات اللازمة للاندماج في بيئة العمل، بما يضمن توافقه مع

أهداف المؤسسة ومعاييرها. ومن خلال متابعة جلسات التوجيه، يلاحظ الباحث أن الموظفين الجدد الذين يتلقون تعليمات واضحة حول الثقافة التنظيمية يميلون إلى الانخراط بسرعة أكبر في أنشطة المؤسسة والتصرف بما يتوافق مع قيمها.

ثانياً: التنشئة المهنية وبناء الهوية المهنية

تساعد التنشئة المهنية في بناء هوية مهنية مشتركة بين الموظفين، حيث يبدأ الفرد في تبني القيم الثقافية للمؤسسة ويصبح قادرًا على ترجمتها إلى سلوكيات عملية. ويشير الباحث إلى أن المؤسسات التي تطبق برامج تنشئة شاملة توفر للموظفين فهمًا واضحًا لدورهم ومسؤولياتهم، مما يعزز الانتماء والولاء ويقلل من الصراعات الناتجة عن عدم توافق القيم الفردية مع القيم المؤسسية. (Katz & Kahn, 1978)

ثالثاً: التأثير على الانتماء التنظيمي

تشير الملاحظة إلى أن التنشئة المهنية تؤثر مباشرة على شعور الموظف بالانتماء:

- الموظفون الذين يحصلون على إرشاد ودعم أثناء مراحل التنشئة يظهرون التزامًا أعلى بالمؤسسة.
- العكس صحيح: غياب برامج تنشئة مهنية أو ضعفها يؤدي إلى شعور بالعزلة أو الغربة، ما يقلل من مستوى الانتماء ويزيد احتمالات الدوران الوظيفي (Meyer & Allen, 1997).

رابعاً: التنشئة كأداة استراتيجية

يتضح من التحليل الميداني أن التنشئة المهنية ليست مجرد مرحلة إدخال للموظف الجديد، بل هي أداة استراتيجية لتعزيز الثقافة التنظيمية وبناء الانتماء. فهي تربط بين القيم الفردية والقيم المؤسسية، وتساعد في نقل الخبرات والمعرفة بطريقة تدعم استقرار المؤسسة وفعالية الأداء اليومي (Schein, 2010).

خامساً: التكامل بين التنشئة والقيم الثقافية

تظهر البيانات الميدانية أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تنشئة مهنية قوية:

- تسهل على الموظفين الجدد فهم السياسات والقيم المؤسسية.
- تساعد على تكامل القيم الفردية مع الثقافة التنظيمية.
- تقلل من التعارضات الداخلية وتزيد الانسجام بين الموظفين والإدارة.

8/ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهويات المهنية

تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً حيويًا لفهم الهويات المهنية التي يشكلها الأفراد داخل المؤسسات. فمن خلال مراقبة الباحث لسلوك الموظفين في عدة شركات، يتضح أن الثقافة السائدة تؤثر على كيفية إدراك الأفراد لأدوارهم ومسؤولياتهم، وتحدد مستوى انخراطهم والتزامهم بالقيم المؤسسية (Ashforth & Mael, 1989).

أولاً: تعريف الهويات المهنية

الهويات المهنية ليست مجرد وصف وظيفي أو منصب داخل المؤسسة، بل هي إدراك الفرد لنفسه كممثل لقيم وأدوار محددة داخل المنظمة. ويلاحظ الباحث أن الموظفين الذين تتوافق إدراكاتهم الشخصية مع الثقافة المؤسسية

يظهرون مستويات أعلى من الانتماء والالتزام، بينما يؤدي التباين بين الهوية الفردية والثقافة المؤسسية إلى شعور بالاغتراب المهني.

ثانياً: عناصر تشكيل الهوية المهنية

تتكون الهوية المهنية من عدة عناصر مرتبطة مباشرة بالثقافة

التنظيمية:

1. القيم والمعتقدات المشتركة: تحدد ما هو مقبول أو مطلوب في سلوك الموظف اليومي.
2. الممارسات والسلوكيات التنظيمية: مثل العمل الجماعي، الالتزام بالمهام، والتفاعل مع الزملاء.
3. الرموز والطقوس التنظيمية: مثل الاجتماعات الدورية، جوائز التقدير، والاحتفالات بالنجاحات.

ثالثاً: العلاقة بين الهوية المهنية والانتماء التنظيمي

يلاحظ الباحث أنه كلما شعر الموظف بأن هويته المهنية متسقة مع الثقافة التنظيمية، زاد شعوره بالولاء والانخراط، وبالتالي ارتفع الأداء والإنتاجية. أما عند وجود تناقض بين الهوية المهنية للفرد والقيم السائدة في المؤسسة، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام وتراجع الانتماء، وهو ما ينعكس سلباً على تكامل الفرق وفاعلية العمليات اليومية. (Pratt, 2000)

رابعاً: الثقافة التنظيمية كأداة لإعادة تشكيل الهوية

تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه التعلم التنظيمي المستمر وإعادة

تشكيل الهويات المهنية عبر:

- تبني سياسات واضحة للسلوكيات المرغوبة.

- تقديم النماذج العملية من القيادة العليا والقُدوة.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لدعم تكيف الموظفين مع متطلبات المؤسسة.

19/ الانتماء التنظيمي وعلاقته بالولاء المؤسسي

يشكل الانتماء التنظيمي أحد المؤشرات الجوهرية لفهم الولاء المؤسسي. ومن خلال متابعة الباحث لتجارب المؤسسات المختلفة، يتبين أن شعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة والتزامه بقيمها وأهدافها يتجسد في سلوكيات عملية، ويعكس مدى التفاعل بين الفرد وبيئة عمله (Meyer & Allen, 1997).

أولاً: مفهوم الولاء المؤسسي

الولاء المؤسسي ليس مجرد شعور داخلي، بل عملية تفاعلية تشمل المعرفة بالقيم التنظيمية، المشاركة في الأنشطة، والالتزام بالمبادئ التي تحدد السلوك المهني. ويلاحظ الباحث أن الموظفين الذين يشعرون بانتماء قوي يظهرهم استعدادًا أكبر للدفاع عن المؤسسة والعمل على نجاحها.

ثانياً: مظاهر الولاء المؤسسي

يتجسد الولاء في عدة أبعاد عملية:

1. الالتزام بالمهام: إنجاز العمل بكفاءة، الالتزام بالمواعيد، واحترام السياسات الداخلية.
2. الدفاع عن المؤسسة: استعداد الموظف للحفاظ على سمعة المؤسسة ومصالحها عند الحاجة.
3. الاستمرارية: رغبة الموظف في البقاء ضمن المؤسسة لفترات طويلة والمساهمة في تطويرها.

ثالثاً: العلاقة بين الانتماء والولاء

يلاحظ الباحث أن العلاقة بين الانتماء والولاء ديناميكية ومتبادلة:

- كلما ارتفع شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، زاد ولاؤه واستعداده للمساهمة في نجاحها.
- المؤسسات التي تعزز الولاء عبر سياسات عادلة، تقدير الأداء، وتحفيز الالتزام تسهم في رفع مستوى الانتماء لدى موظفيها، محدثة دورة إيجابية مستمرة. (Kanter, 1968)

رابعاً: دور القيم الثقافية

تلعب القيم الثقافية دوراً محورياً في ربط الانتماء بالولاء. الموظف الذي تتوافق قيمه الشخصية مع قيم المؤسسة يكون أكثر التزاماً واستعداداً للبقاء ضمنها. وبالمثل، الثقافة التنظيمية تحول هذه القيم إلى ممارسات يومية، ما يعزز شعور الموظف بالانتماء ويقوي الولاء المؤسسي..

10/ الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في توجيه استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهي تمثل الإطار الداخلي الذي يحدد أسلوب التخطيط، اتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات الاستراتيجية بفعالية. (Schein, 2010) ومن خلال متابعة الباحث لتجارب عدة مؤسسات، يتبين أن الثقافة ليست مجرد قيم وسلوكيات نظرية، بل عامل محوري يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي داخل المؤسسة.

أولاً: توجيه السلوكيات نحو الأهداف الاستراتيجية

يلاحظ الباحث أن المؤسسات التي تتسم ثقافتها بالوضوح والاتساق مع قيمها، يكون الموظفون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، المؤسسات التي تشجع الابتكار والمبادرة الفردية ترى موظفيها يطبقون الاستراتيجيات بطريقة مرنة، دون انتظار التعليمات التفصيلية.

ثانياً: تعزيز القدرة على التكيف والتغيير

تلعب الثقافة التنظيمية المرنة دوراً في تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. فالموظفون الذين يفهمون القيم الأساسية للمؤسسة يكونون أكثر استعداداً لتبني أساليب جديدة، والمساهمة في تطوير العمليات، ما يعزز الابتكار والاستدامة.

ثالثاً: ترسيخ الهوية المؤسسية

من خلال متابعة الباحث، يتضح أن الثقافة التنظيمية توفر رؤية مشتركة وقيم موحدة، ما يسهل على الموظفين فهم أهداف المؤسسة ورسالتها. هذا التوحيد في الرؤية يسهم في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متكامل ومتسق، ويقلل من الصراعات الداخلية أو التباين في الأداء.

رابعاً: توفير آلية للرقابة الذاتية

الثقافة التنظيمية تعمل كآلية للتوجيه الذاتي للموظفين، فهي تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، مما يقلل الاعتماد على الرقابة الخارجية

ويزيد من كفاءة التنفيذ. المؤسسات التي يعزز فيها الباحث ثقافة الالتزام بالقيم تلاحظ انخفاضاً واضحاً في الأخطاء والخلل في العمليات اليومية.

خامساً: العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية

تؤكد المتابعة الميدانية أن التوافق بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المؤسسة يعد عاملاً أساسياً للنجاح. المؤسسات التي لا تتوافق ثقافتها مع استراتيجيتها تواجه مقاومة للتغيير، ضعف الالتزام، وتأخير في تحقيق الأهداف. بالمقابل، التوافق يعزز الأداء، يقلل الصراعات، ويدعم التنمية المستدامة. (Meyer & Allen, 1997)

سادساً: ملاحظات الباحث

- المؤسسات التي استثمرت في تعزيز الثقافة المؤسسية قبل تنفيذ الاستراتيجيات الكبرى لاحظت تطبيقاً أكثر انسيابية وخروجاً أقل عن الأهداف المخططة.
- إدراك الموظفين للقيم الأساسية للمؤسسة يعزز الهوية المؤسسية والالتزام بالمبادئ التوجيهية، ما يجعل الاستراتيجية أكثر قابلية للتنفيذ وواقعية.

11/ مساهمة الموارد البشرية المتشعبة بالثقافة التنظيمية في

تجسيد استراتيجية المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية المتشعبة بالثقافة التنظيمية من أهم عناصر نجاح أي استراتيجية مؤسسية. فالقيادة والسياسات وحدها لا تكفي لضمان التنفيذ الفعال؛ بل يتطلب الأمر موظفين قادرين على ترجمة القيم والثقافة المؤسسية إلى سلوكيات عملية، وهو ما لاحظته الباحث عند دراسة عدة مؤسسات. (Schein, 2010)

أولاً: توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يتبين أن الموظفين الذين يتبنون الثقافة التنظيمية يميلون إلى اتخاذ قرارات متسقة مع رؤية المؤسسة، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة المستمرة ويزيد من سرعة تنفيذ المشاريع. على سبيل المثال، عند إدخال مشروع تطويري جديد، لوحظ أن الفرق التي تشارك في تبني الثقافة المؤسسية كانت أكثر قدرة على تطبيق الخطط بدقة ومرونة.

ثانياً: تعزيز الانتماء والالتزام المؤسسي

يتضح من الميدان أن الموظفين الذين يفهمون القيم الأساسية للمؤسسة ويستوعبونها يظهرون انتماءً أقوى والتزاماً أكبر بالاستراتيجية. هذا الانتماء يعزز الولاء للمؤسسة، ويجعل الموظف شريكاً فاعلاً في تحقيق أهدافها (Meyer & Allen, 1997).

ثالثاً: تسهيل التكيف مع التغيرات التنظيمية

عندما تكون الموارد البشرية متشعبة بالقيم المؤسسية، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات. الباحث لاحظ أن المؤسسات التي استثمرت في التدريب المستمر على الثقافة التنظيمية كان موظفوها قادرين على استيعاب وتطبيق السياسات الجديدة بسرعة، ما ساهم في استقرار الأداء أثناء التحولات المؤسسية.

رابعاً: ترسيخ الهوية المؤسسية

تعمل الموارد البشرية كجسر لترسيخ الهوية المؤسسية، حيث يصبح الموظف جزءاً من هوية المؤسسة من خلال تبني القيم والسلوكيات. هذا يعزز الانسجام الداخلي ويساعد على خلق بيئة عمل متماسكة تدعم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.

خامساً: تحويل الثقافة إلى أدوات عمل عملية

يتضح من التحليل الميداني أن القيم التنظيمية المتجسدة في سلوك الموظفين تجعل القرارات اليومية متوافقة مع أهداف المؤسسة، ما يزيد من فعالية الاستراتيجية ويجعلها قابلة للتنفيذ على أرض الواقع (Robbins & Judge, 2019).

الخاتمة

تُظهر الدراسة أن القيم الثقافية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه كل من الثقافة التنظيمية والانتماء المؤسسي داخل المؤسسات. إذ توفر هذه القيم الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد، ويحدّد ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل. ومن خلال الملاحظات الميدانية، لاحظ الباحث أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا واضحًا بالقيم المشتركة تحقق تماسكًا داخليًا أكبر، ويزداد شعور الموظفين بالانتماء والولاء.

كما بيّنت الدراسة أن الانتماء التنظيمي والولاء المؤسسي ليسا مجرد مفاهيم نظرية، بل هما ناتج طبيعي لتفاعل القيم الفردية مع قيم المؤسسة، وللثقافة التنظيمية دور محوري في ترجمة هذه القيم إلى ممارسات يومية قابلة للقياس. فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة تمثل قيمه الشخصية، يصبح أكثر التزامًا واستعدادًا للمساهمة في نجاحها.

من جهة أخرى، أبرز الباحث أن التنشئة المهنية وبرامج التدريب تلعب دورًا استراتيجيًا في تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء. فهي لا تقتصر على تعليم المهارات الوظيفية فحسب، بل تُساهم في غرس القيم المؤسسية وترسيخ الهوية المهنية المشتركة، مما يقلل الصراعات الناتجة عن اختلاف القيم الفردية والمؤسسية. (Van Maanen & Schein, 1979)

علاوة على ذلك، توضح الدراسة أن الموارد البشرية المتشعبة بالثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا أساسيًا في تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية. فالموظفون الذين يطبقون القيم والثقافة في سلوكياتهم اليومية يضمنون انسجام العمليات اليومية مع أهداف المؤسسة، ويعززون الاستدامة المؤسسية عبر رفع مستوى الأداء والالتزام.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين القيم الثقافية، الثقافة التنظيمية، الانتماء، الهويات المهنية، والولاء المؤسسي ليست علاقة نظرية فحسب، بل هي دورة ديناميكية متكاملة تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي. كما أن الملاحظات الميدانية التي أجراها الباحث تؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تعزيز هذه العناصر باستراتيجية واضحة تحقق كفاءة أعلى، استقرارًا وظيفيًا أكبر، وبيئة عمل إيجابية ومستدامة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن الاستثمار في الثقافة المؤسسية والقيم المشتركة يمثل أداة استراتيجية فعّالة لتحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الانتماء المهني، وضمان ولاء الموظفين. فالنجاح التنظيمي المستدام لا يتحقق إلا من خلال دمج القيم الثقافية في كل ممارسات المؤسسة اليومية، وإشراك الموارد البشرية في تجسيد هذه القيم على أرض الواقع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الطاهر، ك. (2018). *الثقافة التنظيمية وإدارة السلوك المهني*. دار الخلدونية.
- بن يوسف، س. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء المهني. *مجلة العلوم الاجتماعية*.
- سعيد، أ. (2017). تنمية الانتماء المؤسسي وأثره على أداء الموظفين. *المجلة العربية للإدارة*.
- عبد المالك، م. (2019). القيادة والثقافة التنظيمية في المؤسسات الحديثة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.

المجلة المغربية للمخطوطات