

دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك العاملين

د. دحمان بريني

أستاذ محاضر . جامعة الجلفة

الملخص:

إن من أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة. وتقوم المنظمات بمحاولات تطبيع لسلوك الأفراد بما لتتسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة بالأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة لأنها تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الموارد البشرية في المنظمة، ومن ثمّ يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - سلوك العاملين

Résumé:

L'un des moyens les plus importants pour la réussite d'une organisation est l'existence de membres capables de fournir les efforts nécessaires à l'exécution des activités de travail au sein de cette organisation, et afin d'assurer la loyauté de ses membres, un accord doit être créé entre les objectifs, les valeurs et la culture organisationnelle de ceux-là.

L'efficacité de la performance est fonction des valeurs et des croyances des individus au sein de l'organisation. Si l'organisation dispose d'une variété de produits lui permettant d'atteindre une position hautement compétitive, elle a aussi un produit culturel qui affecte les idées et le comportement des individus et permet d'avoir des modèles et des personnes exemplaires.

Les organisations tentent de normaliser le comportement de ses membres pour les aligner sur les politiques organisationnelles et procédurales, la conception du travail, les attentes spécifiques et la performance afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Mots clés : Culture Organisationnelle - Comportement des Individus

مقدمة:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، ونستطيع فالسلوك التنظيمي يساعد على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبير في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

إن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك، إلا أنه في هذا المقام لا بد من توضيح بأن التحكم كلياً في سلوك العمال يبقى ضرب من الخيال، فالتحكم في السلوك تبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك التنظيمي، كما لا يمكننا التنبؤ كلياً بالسلوكيات التنظيمية بل يكون التنبؤ جزئياً بالسلوك المتوقع للآخرين، كما لا يمكننا أيضاً السيطرة والتحكم كلياً في السلوك بل يكون التحكم والسيطرة جزئياً فقط.

أولاً: مفهوم الثقافة

إن ما يجعل المجتمع الإنساني حالة خاصة مقارنة بمجتمعات الأنواع الأخرى هو تطور الثقافة والتي يتم نقلها من جيل لآخر¹، فالإنسان بالأساس كائن ثقافي وعملية التحول الطويلة إلى إنسان التي بدأت قبل عشرة ملايين سنة، انطوت في جوهرها على الانتقال من التكيف الوراثي مع البيئة الطبيعية إلى التكيف الثقافي. هذه الدينامكية والتغير هو ما يميز الثقافة التي تعرف جيداً انطلاقاً من تعريفها محلياً واستناداً إلى الأبعاد التاريخية للمجتمع الحامل لهذه الثقافة²، وعبر مسيرة ذلك التطور الذي أدى إلى نشوء الإنسان العاقل أي الإنسان الأول، تراجعت الغرائز تراجعاً كبيراً، فتناقص تأثير الطبيعة في حياة الإنسان اليوم عما كان عليه من قبل، وحلت الثقافة تدريجياً محلها وهو التكيف الذي تمكن الإنسان من السيطرة عليه بفضل ما توصل إليه من نظم وقوانين ومعارف وعلوم وفنون وآداب وإبداعات مادية. وقد تبين أن هذا التكيف أكثر فاعلية من التكيف الوراثي لأنه أكثر مرونة وأسهل وأسرع قابلية للانتقال. والثقافة لا تتيح للإنسان التكيف مع بيئته فحسب، بل تتيح له إمكانية تكيف هذه البيئة

لحاجاته ومشروعاته، بمعنى آخر، الثقافة تجعل تغيير الطبيعة أمراً ممكناً، لذا صح ما يقال إن أثر الطبيعة يتناسب عكسياً مع درجة ثقافة الإنسان ومبلغ نصيبه من الحضارة.

1. مفهوم الثقافة

قد نصف شخصا ما أنه مثقف إذا كان مهذباً، يتكلم اللغة الفصحى، ويتذوق الموسيقى، ويتقيد بآداب المائدة مستعملا الشوكة والسكين، فهو بهذه الثقافة يختلف عن شخص آخر لا يحمل هذه الصفات، لكن الواقع يجعل مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم، فهناك من العلماء من استخدمها ليصف سلوكاً لطبقة اجتماعية معينة، واستخدمه آخرون ليعبر عن طاقة المجتمع على الخلق والإبداع، بينما وظفتها مجموعة أخرى للتعبير عن مستوى تعليمي أو ثقافي معين، ومنهم من اعتبر الثقافة مرادفاً لمفهوم الحضارة... إلى آخره من المفاهيم المتعددة، ولهذا فقد اختلفت تعريفات الثقافة لاختلاف وجهات النظر إليها واختلاف النزعات والاتجاهات السياسية، لكن يمكن إرجاع كل ما قيل في هذا الشأن غالى اتجاهين عامين، الأول أساسه المدرسة الغربية التي ترى أن الثقافة هي ثمرة الفكر الإنساني، والثاني أساسه المدرسة الماركسية، التي ترى أن الثقافة في جوهرها ما هي إلا ثمرة المجتمع.³

ولما كان مفهوم الثقافة من المفاهيم التي تثير الكثير من الغموض والجدل الراجع من جهة إلى التطور اللغوي والفكري للكلمة مما يستدعي الوقوف على أصولها وتطور دلالاتها اللغوية والاصطلاحية⁴، ومن جهة أخرى يرجع هذا الغموض إلى تشابك المفهوم مع كلمة 'حضارة'، التي ظهرت تقريباً في نفس الفترة التي ظهرت فيها كلمة 'ثقافة' بمعناها الفكري⁵.

وترجع كلمة 'ثقافة' لغوياً إلى الكلمة اللاتينية 'Culture'، وهي مأخوذة من الكلمة ذات الأصل الألماني 'Kulture'، وتعني فلاحه الأرض وإخصابها، أما في التراث الإسلامي فالثقافة كلمة عربية أصيلة يقصد بتألفها الفهم والإدراك والخدمة والمهارة، وكما جاء في معجم لسان العرب "ثقف الرجل ثقافة، أي صار حاذقاً حفيظاً، ورجل ثقف، أي حاذق الفهم والمهارة، وذو فطنة وذكاء، ويقال ثقف الشيء بمعنى سرعة التعلم"⁶، وفي هذا الصدد نجد أن كلا من "ألفرد كروبير" Alfred Kroeber و "كلاكهون" C. Kluckhohn قد أحصيا أكثر من 160 تعريفاً في اللغة الإنجليزية في ذلك الوقت⁷.

أما في نظر علماء الاجتماع فالثقافة تعني جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة، تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، فالثقافة لديهم هي نمط الحياة أو طريقة العمل والتفكير وأسلوب المعيشة بالنسبة للمجموعة وكيفية مشاركة الأفراد في الفكر والعمل، ولعل من أبسط التعريفات للثقافة وأكثرها وضوحاً تعريف أحد علماء الاجتماع المحدثين "روبرت بيرستد" حيث يعرفها بأنها هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نملكه كأعضاء في المجتمع⁸.

ويميل الأنثروبولوجيون إلى استخدام مصطلح ثقافة عندما يبحثون في الثقافات البدائية والمعقدة على حد سواء، فالعالم البريطاني "ادوارد تايلور" E.B. Tylor يرى في كتابه 'الثقافة البدائية' بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب، الذي يشتمل على المعرفة، والعقائد، والفن، والأخلاق، والقانون والعادات وغيرها، من القدرات التي

يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع⁹، بينما يفضل التربويون الأخذ بهذه الاتجاهات مجتمعة انطلاقاً من إنسانية الثقافة وانتقالها من جيل لآخر عن طريق الاكتساب. أما المفهوم النفسي فيرى أن الثقافة عبارة عن عملية انتقائية توجه ردود أفعال البشر نحو منبهات داخلية وخارجية¹⁰.

من جهة أخرى، نجد أن "جون بيير مارتينون" J. P. Martinon فيميز بين نوعين من التعاريف، تعريف جزئي محدود يستعمل مصطلح الثقافة لوصف التنظيم الرمزي لأي جماعة، وعملية تناقل ذلك التنظيم الرمزي، وكذا مجموع القيم التي تشكل تصور الجماعة لذاتها، ولعلاقتها بالجماعات الأخرى وبالعلم الطبيعي، وتعريف واسع يستعمل مصطلح الثقافة لوصف العادات، اللغة، الأفكار، الذوق الجمالي والمعارف التقنية، كما يستعمله لوصف تنظيم المحيط العام للإنسان: الثقافة المادية، الأدوات، السكن؛ وبصورة عامة، مجموع التقنيات القابلة للنقل، والتي تنظم علاقات وتصرفات الجماعة الاجتماعية مع البيئة¹¹.

2. خصائص الثقافة

تختلف الثقافة باختلاف المجتمعات والأزمنة، ولكل مجتمع بشري ثقافة خاصة به، بيد أن التغيرات التي تطرأ على المجتمع تدفع أفرادها إلى تعديل أفكارهم، ومعيشتهم، ونظمهم السياسية والاقتصادية وغيرها من الأسس والمعاني، وبالرغم من هذا الاختلاف والتباين، فهناك بعض الخصائص العامة التي توجد في كل ثقافة من الثقافات. هاته الخصائص التي تتمثل في أنّ الثقافة ظاهرة إنسانية لا نجدتها في المجتمعات الحيوانية وتعمل على إشباع حاجات الإنسان فقط. وهي مكتسبة لا مورثة، يكتسبها الإنسان بطرق مقصودة أو غير مقصودة من خلال التعلم والتفاعل مع الأفراد الذين يعيشون معه فتكون مشتركة بين جميع أفراد المجتمع، وهي تطويرية وتتميز بالديناميكية التي تجعلها مرنة في تقبل المبتكرات والأساليب الحديثة. والثقافة تكاملية، توازن بين عناصرها المادية واللامادية على السواء. تنتقل من جيل إلى جيل ومن فرد إلى آخر من خلال اللغة والتعليم ووسائل الاتصال، أي أنها قابلة للانتشار بين الأمم والأجناس المختلفة، تتصف بالتنبؤية ولها طابع تاريخي تراكمي عبر الزمن، تدوم بدوام المجتمع المالك لها مما يجعلها مستمرة وواقعية¹².

3. عناصر ومكونات الثقافة

يرى بعض علماء الثقافة أن عناصرها تصنف على العموم إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول يشمل عناصر مادية والتي تتضمن كل ما ابتكرها الإنسان وما ينتجه من مخترعات حسية كاللباس والمباني والمخترعات والطعام والمراكب وغيرها، والقسم الثاني يشمل عناصر غير مادية وهي ما يتمثل في غير الملموس من الابتكارات الناتجة من تفاعل الأفراد وتعرف بالعناصر السلوكية التي يمارسها الفرد خلال حياته كأفكار، واللغات، والقيم، والمعتقدات، والسلوكيات والمؤسسات الاجتماعية¹³، ومع هذا يمكن تقسيم مكونات الثقافة في أي مجتمع إلى ما يلي¹⁴:

أ. العموميات

وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها جميع أفراد المجتمع الناضجين وتشمل الأفكار والعادات والتقاليد وأنماط السلوك ومصطلحاته واللغة التي يتكلمها ويكتبها الناس، وطرق وأنواع المأكولات والملابس والمنازل، والأنماط

الأساسية للعلاقات الاجتماعية، ونوع الولاء والطاعة والاحترام والتوقعات السلوكية المتبادلة بين الصغار والكبار، وبين الرجال والنساء والقيم والاتجاهات الحاكمة لسلوكهم واختلاطهم واتصالهم.

ب. الخصوصيات

وهي عناصر الثقافة التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع التي لها تنظيمها الاجتماعي الخاص، بمعنى أنها العناصر التي تحكم سلوك أفراد معينين دون غيرهم من المجتمع، فهي العادات والتقاليد والأنماط السلوكية المختلفة المتصلة بنشاطات اجتماعية حددها المجتمع لفئاته في تقسيمه للعمل بين الأفراد وتؤدي إلى الصالح العام للجماعة. وتقسم هذه الخصوصيات إلى خصوصيات طبقية، وخصوصيات مهنية، وخصوصيات عقائدية، وخصوصيات عنصرية.

ج. المتغيرات أو البدائل

وهي العناصر الثقافية التي لا تنتمي إلى العموميات فلا تكون مشتركة بين جميع الأفراد، ولا تنتمي إلى الخصوصيات فلا تكون مشتركة بين أفراد مهنة واحدة أو طبقة اجتماعية واحدة، ولكنها عناصر تظهر حديثة وتجرب لأول مرة في ثقافة المجتمع فيمكن بذلك الاختيار من بينها، وتشمل الأفكار والعادات وأنماط السلوك وأساليب العمل وطرق التفكير، كما أنها تتمثل في أنواع الاستجابات غير المألوفة بالنسبة للمواقف المعروفة، أي أنها تمثل استجابات مختلفة لمواقف متشابهة أو وسائل مختلفة لتحقيق أهداف متشابهة، ومثال ذلك ظهور موضة جديدة في الملبس لم تكن معروفة من قبل أو ظهور طريقة لإعداد طعام لم يعرفها الناس من قبل، أو التجدد في أساليب وأشكال حفلات الزواج، أو ظهور قيم اجتماعية واتجاهات جديدة في المجتمع نتيجة تغير النظام الاجتماعي.

4. وظائف الثقافة

تتمثل وظائف الثقافة فيما يلي¹⁵:

- تمد الأفراد بمجموعة من الأنماط السلوكية لتحقيق حاجاتهم لتستطيع الجماعة البقاء والاستمرار.
- تمد أفرادها بالقوانين والنظم التي تتيح لهم التعاون والتكيف والاستجابة الموحدة لمختلف المواقف البيئية.
- تقدم لأفرادها الوسائل التي تساعدهم على التكيف والتفاعل وتحقيق الوحدة.
- تمكن الإنسان من التنبؤ بسلوك الفرد والجماعة في مختلف المواقف عبر الأنماط الثقافية.
- تقدم تفسيرات تقليدية للعديد من المواقف والتي على أساسها يحدد الفرد شكل سلوكه.

وعليه فإن الثقافة توفر نظاما متكاملًا، من الاحتياجات الإنسانية البيولوجية والروحية وتضمن غطاء وظيفيا يسعى إلى حماية الإنسان من المخاطر، وتشكل الأداة في حل المشاكل التي تعترض الأفراد في إطار البيئة التي يعيشون فيها.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح "الثقافة التنظيمية" من المصطلحات الحديثة ونظرا لتعدد زوايا البحوث التي تطرقت له واختلاف وجهات نظر الباحثين وأهدافهم من الدراسات التي يقومون بها فإن التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم تعددت

وتباينت وتداخلت لدرجة أنها أصبحت تكمل بعضها البعض، فهي تعبر عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات¹⁶.

ونستهل بتعريف 'إدغار شاين' E. Schein الذي ارتبط اسمه بالثقافة التنظيمية حيث عرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة سنة 1986 بالنمط من الافتراضات التي تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات¹⁷.

وحسب John R. Schermerhorn, James G. Hunt فإن¹⁸:

التكيف الخارجي هو قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها والتعامل مع قوى البيئة التي تحيط بها، أي تتعلق بالأعمال الواجب إنجازها والطرق المستخدمة لبلوغ الأهداف التنظيمية، والتعامل مع النجاحات والإخفاقات، كل هذا مع الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية.

أما الاندماج الداخلي فهو قدرة أعضاء المؤسسة على أن يمنحوا لأنفسهم هوية جماعية، وطريقة تنسيق عملهم الجماعي.

ومنه فالثقافة لها وظيفتين، أولهما خارجي إذ تزيد من تميز المؤسسة في بيئتها وتقوي قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً مستندة في ذلك للطرق المطورة أو المكتسبة، وتعمل على الاستفادة من تاريخها بما يحتويه من إخفاقات وإنجازات، وثانيهما داخلي حيث أن دمج الأفراد يعتمد أساساً على تقليل الفوارق الثقافية بينهم بحيث تتشكل ثقافة جماعية تؤدي إلى تنسيق الأعمال.

أما 'كيرت لوين' Kurt Lewin فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"¹⁹، ويعرفها 'kossen' بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة²⁰.

وفي تعريف آخر يعتبرها 'محمد قاسم القريوتي' الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بطريقة تخدم الأهداف²¹.

وفي تعريف 'علي عبد الله' يشير أن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها²².

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة"²³.

وعرفها 'جونز' بأنها "مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة، ومجموعة القيم هذه تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة فتشكل بذلك معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول وما السلوك المرفوض"²⁴، فالثقافة التنظيمية أصلاً هي تفاعل مزدوج الاتجاه تشترك فيه جميع طبقات المنتمين للمنظمة، وهي بذلك "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها"²⁵.

وتعني الثقافة التنظيمية عند "جيسون" 'Gibson' شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وتحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد²⁶، كما تعتبر مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة²⁷.

1. أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي، ويمكن تلخيص أهميتها بالأتي²⁸:

- بناء إحساس بالتاريخ: تمثل الثقافة ذات الجذور العريقة منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد: تعمل الثقافة على توحيد سلوكيات الأفراد العاملين، وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرار وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان "kreinter , kinicki" إلى أن ثقافة المؤسسة تخدم أربع وظائف هي²⁹:

- تعطي الأفراد هوية منظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي للمنظمة.
- تشكل السلوك.

ويذكر 'ريتشارد دافت' Richard Daft أن الثقافة التنظيمية تولد لدى الأفراد الشعور والإحساس بالهوية الذاتية للتنظيم، وتولد التزاماً لمعتقدات وقيم معينة. وبالرغم من أن الأفكار التي تترسخ وتصبح جزءاً من الثقافة يمكن أن تأتي من أي جهة داخل المنظمة، فإن ثقافة المنظمة تبدأ عادة بمؤسس أو قائد في البداية حيث يصنع أو يضع الأفكار الأساسية والقيم كروية أو فلسفة أو إستراتيجية لإنجاز الأعمال، وعندما تقود هذه الأفكار والقيم إلى النجاح فإنه يتم تأصيلها وترسيخها ومن ثم تتكون الثقافة التنظيمية التي تعكس رؤية وإستراتيجية القيادة الإدارية وذلك في إطار من الثقافة العامة السائدة بالمجتمع.³⁰

إن للثقافة دور أساسي في وضع حدود فاصلة للمنظمات لا يمكنها تحطيمها، لأن ذلك يعتبر خروجاً عن المألوف في المجتمع. وبنفس المنطق، فإن للثقافة دور أساسي في وضع حدود فاصلة للأفراد داخل المنظمات حيث لا يمكن لهؤلاء الأفراد تحطيم هذه الحدود.

وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية هي³¹:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

2. أبعاد الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة التنظيمية ولا تزال بالكثير من البحث والتحليل والتشخيص عبر المداخل المختلفة، ورغم ذلك لا يزال هناك عدم اتفاق تام حول أبعادها، إلا أن بعض الباحثين يرون أن ثقافة المؤسسة تتألف من عدد من الأبعاد، البعض منها غير مرئي والبعض الآخر ظاهري. ويمكن أن نورد أبعاد الثقافة التنظيمية كالاتي³²:

- **القيم:** إن القيم هي ما يتم الاستناد عليه للحكم على أشكال السلوك المفضلة والمقبولة شخصياً واجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقض، فهي تتضمن عنصراً حكماً كونها تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد، أو مرغوب فيه، إذا فالقيم هي المرشد للسلوك.
- **المعتقدات:** وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤطر رؤية الإنسان إلى الحياة والآخرين، ولا يعترتها التغيير عموماً.

- **الأساطير:** هي قصص، حكايات يتم تداولها داخل المؤسسة. ويمكن أن تتعلق بالحوادث المهمة التي مرت بها في تاريخها، أو بنشأة المؤسسة وفي هذه الحالة يظهر المؤسس (أو المؤسسون) كبطل عرف كيف يواجه الأزمات والحوادث المتعاقبة.
- **الأبطال:** هؤلاء هم الذين شاركوا في المراحل المهمة من حياة المؤسسة، وصنعوا مجددا وصعودها. يمكن أن يكونوا من المؤسسين أو من المسيرين الذين استطاعوا أن يطوروا أو يحافظوا على المؤسسة.
- **الرموز:** هي إشارات محملة بالمعاني الثقافية.
- **الطقوس:** هي سلوكيات متكررة، تصرفات وأفعال معتادة خلال أوقات معينة، والغرض منها تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، تثبيت وتدعيم الثقافة السائدة. وتظهر هذه الطقوس في مناسبات معينة كدخول موظف جديد، ترقية، الخروج للتقاعد... الخ وقد تصاحبها احتفالات ومظاهر خاصة، هذا ويضيف إليها البعض مكونات أو عناصر أخرى مثل اللغة والتاريخ.

ثالثا: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وأنجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثون اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها " إذ أن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة"³³.

1. مفهوم السلوك

يتضمن السلوك كل ما يمارسه الشخص ويحس به ويفكر فيه، فهو يشتمل على ما يقوم به الفرد من أعمال أو أنشطة أو تعبيرات أو استجابات ظاهرة كانت أو مستترة³⁴، وبذلك فإن السلوك هو النشاط والتصرفات التي تصدر عن الشخصية فهو السلوك المنتظر من كل فرد ومطالب به، وإن حاد عنه أو تجاهله أو انخرق عن معاييره تلقى الانتقاد³⁵.

وعرّف عبد "الرحمان العيسوي" السلوك بوجه عام بأنه " عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه"³⁶، كما يمكن تعريف السلوك

البشري بأنه " مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه".

2. مفهوم السلوك التنظيمي

يرى "عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون" أنه يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع³⁷، ويذهب في نفس السياق الباحث "ميتشال" حيث يقول أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبيين رئيسيين وهما أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل، ويرى "العديلي" أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها. سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل" ويتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية الوراثية وهي القيم، الاتجاهات، المدركات الحسية والمؤثرات الخارجية المكتسبة من الأسرة، المجتمع، المتغيرات الاقتصادية والثقافية والحضارية والتربوية والاجتماعية، وكل هذه المؤثرات والمتغيرات تتفاعل مع بعضهما وتمتدح لتدخل في تركيب وتشكيل البناء السيكولوجي لمختلف السلوكيات التنظيمية، وينبغي في هذا الصدد التفرقة بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فالأول يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي، هذا الأخير يقتصر فقط على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في إطار التنظيمات المختلفة.

يعرف الأستاذان "هودجيتس ووالتمان" السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية³⁸، ويعرف "سيزلاقي ووالاس" السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها³⁹.

ويعرف بأنه "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم"⁴⁰، ويعتقد "العديلي" أن السلوك التنظيمي هو "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها- المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.. إلخ"، وبمعنى أدق ومختصر فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى).

3. تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك والأداء

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل⁴¹.

وهناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك أفرادها ومن أهمها:

- توجهات المنظمة والعاملين بها، ويقصد بها الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف، فإذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.
 - الانتشار ويشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين أفراد المنظمة وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل أفرادها مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق.
 - القوة والتي تشير إلى مدى تأثيرها على أفرادها مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
 - المرونة التي تسمح للأفراد بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- ويمكن للثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى أفرادها، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفرادها على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي أنه من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة⁴².
- من جهة أخرى تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في الرفع من إنتاجية الأفراد المنتمين لها ورضاهم الوظيفي والرفع من روحهم المعنوية ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم فينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث يعمل الجميع داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وفي نفس الإطار تشكل ثقافة المنظمة شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على قرارات الأفراد وسلوكياتهم بحيث توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية⁴³.

قائمة المراجع

- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط4، عمان، دار المسيرة، 2014.
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- خالد محمد أبو شعيرة، تائر أحمد غباري، الثقافة وعناصرها، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2009.
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سميرة أحمد السيد، الأسس الاجتماعية للتربية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- الطاهر لبيب، سوسيولوجية الثقافة، ط3، سوريا، دار الحوار، 1987.
- عاطف غيث، علي محمد محمد، عبد العاطي السيد، سامية محمد جابر، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979.
- عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية، بيروت، دار النهضة العربية، د.ت.
- عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- علي السيد الصاوي، نظرية الثقافة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997.
- علي بن فهد بن فهد الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2007.
- علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الدولي للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 22/21 ماي 2002.
- فرج عبد القادر طه، الأستاذ الجامعي: الإنسان والسلوك، مجلة علم النفس، ع11، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، عمان، دار المسيرة، 2013.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، عمان، دار المسيرة، 2013.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط1، بيروت، دار الفكر، 1979.
- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل، 2008.
- محمد عبد الرزاق إبراهيم، هاني محمد يونس، وحيد السيد حافظ، ثقافة الطفل، ط3، عمان، دار الفكر، 2009.

- محمد قاسم القريوتي، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، دار وائل.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- مصطفى محمود أبو بكر، "ثقافة المنظمات والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز"، مصر، جامعة طنطا، المجلة العربية للتجارة والتمويل، العدد2، 2006.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- معجم لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، د.ت.
- ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2005.
- نعيم حبيب جعيني، علم اجتماع التربية المعاصر، ط1، عمان، دار وائل، 2009.
- هادي نعمان الهيتي، ثقافة الأطفال، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1988.
- Denys Cuche, La notion de culture dans les sciences sociales, Editions Casbah, Alger, 1998.
- Encyclopédie, Microsoft, Encarta 98, Microsoft Corporation, 1993-1997.
- Jean-Pierre Détrie, Strategor :Politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt et al, Comportement humain et organisation, Editions de Renouveau Pédagogique, 3^{ème} édition, Québec, Saint-Laurent, 2006.
- Kathy S. Stolley, The Basics of Sociology, Green wood Press, USA, 2005.
- M. Davies, Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance, Medical Care Research and Review, Vol. 64, No. (1), 2007.
- Martin Albrow, Sociology The Basics, Routledge, London 2003.
- Pamela M. Cole, Patricia Z. Tan, Emotion socialization From a Cultural Perspective: Handbook of Socialization, The Guilford Press, New York, USA, 2007.
- R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc, 2007.
- Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, USA, McGraw-Hill / Irwin, 2010.

- ¹ Martin Albrow, Sociology The Basics, Routledge, London 2003, P 6.
- ² Pamela M. Cole, Patricia Z. Tan, Emotion socialization From a Cultural Perspective: Handbook of Socialization, The Guilford Press, New York, USA, 2007, P 518.
- ³ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط1، بيروت، دار الفكر، 1979، ص 29.
- ⁴ Denys Cuhe, La notion de culture dans les sciences sociales, Editions Casbah, Alger, 1998, P 7.
- ⁵ الطاهر لبيب، سوسيولوجية الثقافة، ط3، سوريا، دار الحوار، 1987، ص 7.
- ⁶ معجم لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، د.ت، ص ص 492-493.
- ⁷ عاطف غيث، علي محمد محمد، عبد العاطي السيد، سامية محمد جابر، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979، ص 110.
- ⁸ علي السيد الصاوي، نظرية الثقافة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997، ص 9.
- ⁹ عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية، بيروت، دار النهضة العربية، د.ت، ص 66.
- ¹⁰ نعيم حبيب جعيني، علم اجتماع التربية المعاصر، ط1، عمان، دار وائل، 2009، ص 139.
- ¹¹ Encyclopédie, Microsoft, Encarta 98, Microsoft Corporation, 1993-1997.
- ¹² سميرة أحمد السيد، الأسس الاجتماعية للتربية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص ص 123-127.
- ¹³ Kathy S. Stolley, The Basics of Sociology, Green wood Press, USA, 2005, P. 42.
- ¹⁴ خالد محمد أبو شعيرة، نائل أحمد غباري، الثقافة وعناصرها، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2009، ص ص 21-25.
- ¹⁵ محمد عبد الرزاق إبراهيم، هاني محمد يونس، وحيد السيد حافظ، ثقافة الطفل، ط3، عمان، دار الفكر، 2009، ص 69.
- ¹⁶ M. Davies, Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance, Medical Care Research and Review, Vol. 64, No. (1), 2007, PP.46-65.
- ¹⁷ Jean-Pierre Détrie, Strategor :Politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, pp: 676- 677.
- ¹⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt et al, comportement humain et organisation, Editions de Renouveau Pédagogique, 3ème édition, Québec, Saint-Laurent, 2006, P.555.
- ¹⁹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 445.
- ²⁰ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل، 2008، ص 311.
- ²¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، دار وائل، 2009، ص 172.
- ²² علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الدولي للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البلديّة، 22/21 ماي 2002، ص 2.
- ²³ مصطفى محمود أبو بكر، "ثقافة المنظمات والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكوز"، مصر، جامعة طنطا، المجلة العربية للتجارة والتمويل، العدد2، 2006، ص 100.
- ²⁴ R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc, 2007.
- ²⁵ محمد قاسم القريوتي، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ص 373.
- ²⁶ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2004، ص 327.
- ²⁷ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007، ص 406.
- ²⁸ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، عمان، دار المسيرة، 2013، ص 316.
- ²⁹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط4، عمان، دار المسيرة، 2014، ص 358.
- ³⁰ علي بن فهد بن فهد الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2007، ص 47.
- ³¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، عمان، دار المسيرة، 2013، ص 320.

³² أنظر في ذلك إلى:

- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص96.
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص72.
- ³³ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص161.
- ³⁴ هادي نعمان الهيتي، ثقافة الأطفال، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1988، ص41.
- ³⁵ فرج عبد القادر طه، الأستاذ الجامعي: الإنسان والسلوك، مجلة علم النفس، ع11، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989، ص21.
- ³⁶ ناصر داوي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2005، ص58.
- ³⁷ عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص20.
- ³⁸ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992، ص16.
- ³⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.
- ⁴⁰ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص31.
- ⁴¹ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص433.
- ⁴² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص85.

⁴³ Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, USA*, McGraw-Hill / Irwin, 2010, p.505.