

تقاطعات الثقافة التنظيمية والنسق القيمي للعمال: بحث في تحولات بيئة العمل الحديثة.

*Intersections of organizational culture and workers'
value system: A study of the transformations of the
modern work environment.*

د. ميلودي عادل *

جامعة النعامة الجزائرية

تاريخ الإرسال: 2026-06-25 تاريخ القبول 2026-06-26 تاريخ النشر: 2026-07-11

ملخص: يتناول هذا الموضوع العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية (باعتبارها نظاماً من القيم والمعايير التي تتبناها المؤسسة) والنسق القيمي الشخصي للعمال. ويبحث في كيفية تأثير التحولات المعاصرة —مثل الرقمنة، والعمل عن بُعد، والتنوع الثقافي— على إحداث "فجوة" أو "انسجام" بين ما تؤمن به المؤسسة وما يحمله الفرد من قيم. في الأخير يتبين إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنسق القيمي هي علاقة تأثير متبادل؛ فالثقافة القوية تذيب الفوارق الفردية لصالح الجماعة، لكن النسق القيمي القوي للعمال هو الذي يمنح هذه الثقافة روحها وقدرتها على التجدد.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، النسق القيمي ، التحول ، العمل الحديث .

Abstract: This topic explores the interactive relationship between organizational culture (defined as a system of values and norms adopted by the organization) and the personal value system of its employees. It

* /المؤلف المرسل: miloudi.adel@cuniv-naama.dz

examines how contemporary transformations—such as digitalization, remote work, and cultural diversity—create a "gap" or "alignment" between what the organization believes and what the individual values hold. Ultimately, the relationship between organizational culture and value systems is one of mutual influence; a strong culture dissolves individual differences in favor of the group, but it is the employees' strong value system that gives this culture its spirit and its capacity for renewal.

Key words: Organizational culture, value system, transformation, modern work.

مقدمة:

تفرض التحولات المتسارعة في عصرنا الحالي ضرورة مضاعفة الجهود لمواكبة المتغيرات العالمية، مما يبرز دور الثقافة كأداة جوهرية لفهم هذه المستجدات والتفاعل معها. فالثقافة هي المزيج المشترك من المفاهيم، وطرق التفكير، والقيم التي تميز كل مجتمع عن غيره.

وباعتبار المنظمات جزءاً حيوياً من نسيج المجتمع، فهي تتأثر بشكل مباشر بخلفيات أفرادها؛ حيث ينقل الموظفون قيمهم وعاداتهم إلى بيئة العمل. هذا التفاعل الإنساني المشترك هو ما يصيغ في النهاية الثقافة التنظيمية، مما يجعل المنظمة وحدة اجتماعية تعكس بوضوح ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن ثقافة المنظمة هي نتاج القيم والقناعات التي وضعها المؤسسون، وهي المحرك الأساسي لسلوك الموظفين وتوجهاتهم. هذا التأثير ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأنشطة المؤسسية، ويحدد مدى استيعاب الفريق للسياسات الداخلية والقدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

وتُعد هذه الثقافة الإطار الحاكم لكافة عمليات المنظمة، مما يجعلها عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل. ومع ذلك، يتفق الخبراء والباحثون على عدم وجود نموذج ثقافي موحد يصلح لكل المؤسسات، فلكل منظمة سياقها الذي يحدد احتياجاتها الثقافية الخاصة.

يحرص قادة المؤسسات الرائدة على تعزيز الثقافة التنظيمية وتعميق الهوية المؤسسية لدى الموظفين، إيماناً بدورها الجوهرية في رعاية رأس المال البشري. ومن هذا المنطلق، تعمل المنظمات على توفير بيئة تُنمي مهارات العاملين وتوائم بين تطلعاتهم الشخصية وأهداف المؤسسة. وبناءً عليه، تبحث هذه الدراسة في ماهية الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على كفاءة الأداء، وتنفيذ السياسات، وتطوير المناخ التنظيمي.

تتقاطع الثقافة التنظيمية مع النسق القيمي للعمال لتشكيل بيئة عمل حديثة تتسم بالتكيف، حيث تعتبر القيم المشتركة (كالوقت، والابتكار، والولاء) محركاً أساسياً للأداء التنظيمي. تحولات بيئة العمل الحالية تفرض تغييرات في القيم التنظيمية لتناسب مع التكنولوجيا والتحول الرقمي، مما يضمن التوافق بين أهداف المنظمة وتوقعات العمال، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والولاء التنظيمي .

2. إشكالية البحث

تعيش المؤسسات المعاصرة حالة من التماس المستمر بين ثقافتها التنظيمية (القيم والقواعد التي تضعها الإدارة لتحقيق الكفاءة) وبين النسق القيمي الشخصي للعمال (المستمد من الخلفيات الاجتماعية، الدينية، والجيلية). ومع بروز تحولات جذرية في بيئة العمل مثل "الرقمنة"، "العمل عن بُعد"، و"اقتصاد

المنصات"، لم يعد الولاء الوظيفي مرتبطاً بالأجر فقط، بل بمدى انسجام قيم الفرد مع قيم المؤسسة.

تتمثل المشكلة في التساؤل التالي:

كيف تؤثر التقاطعات (أو الصدمات) بين الثقافة التنظيمية السائدة والمنظومة القيمية المتغيرة للعمال على مستوى الاندماج المهني والأداء العام في ظل تحولات بيئة العمل الحديثة؟

- **الفرضية الأولى:** هناك فجوة متزايدة بين الثقافة التنظيمية التقليدية (البيروقراطية) والنسق القيمي للجيل الجديد من العمال (جيل Z والميلينيوم).

- **الفرضية الثانية:** بيئة العمل الحديثة تعيد تشكيل القيم الجماعية نحو قيم أكثر "فردانية" و"نفعية".

3. أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف الدراسة حول فهم العلاقة الجدلية بين القوى الثقافية للمؤسسة والقيم الشخصية للعمال في ظل التغيرات المتسارعة.

1. الأهداف الرئيسية:

- **تشخيص طبيعة العلاقة:** استكشاف كيف تتقاطع قيم العمال الثقافية (الموروثة والاجتماعية) مع الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الحديثة.

- **تحليل تحولات بيئة العمل:** رصد التغيرات التي طرأت على "مفهوم العمل" نتيجة التحول الرقمي، العمل عن بُعد، أو تبني قيم إدارية عالمية، ومدى مواءمتها مع النسق القيمي للفرد.

2. الأهداف الفرعية:

- تحديد الفجوات القيمية: الكشف عن نقاط الصراع أو التوافق بين توقعات العمال وبين ما تفرضه المؤسسة من معايير سلوكية وتواصلية.
- قياس التأثير على الأداء: معرفة مدى مساهمة هذا التقاطع القيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو على العكس، التسبب في الاغتراب المهني.
- استشراف مستقبل التنظيم: تقديم رؤية حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية "مرنة" تستوعب التنوع القيمي وتواكب متطلبات العصر دون المساس بالهوية المهنية للعمال.

4. المنهجية المتبعة :

- تتمثل في المنهجية نظرية الرصينة لهذا الموضوع، حيث كان هناك محاولة الربط بين السوسيولوجيا التنظيمية وسيكولوجيا العمل، وعليه تم تحديد المقاربة المنهجية على المنهج التحليلي الاستنباطي:
- التحليل: عبر تفكيك الأدبيات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والقيم.
 - الاستنباط: استخراج نتائج جديدة حول شكل "النقاطع" في ظل التحولات الحديثة (مثل الرقمنة والعمل المرن).

كما تم تقسيم المتن النظري إلى ثلاث أجزاء أساسية:

- المستوى الأول (تأصيلي): مراجعة تطور مفهوم "الثقافة التنظيمية" من المدارس الكلاسيكية (البيروقراطية) إلى المدارس الحديثة (المؤسسات المتعلمة).

- المستوى الثاني (سوسيولوجي): تحليل "النسق القيمي للعمال" وكيف انتقل من قيم "الاستقرار والولاء" إلى قيم "المرونة والريادة الذاتية".

- المستوى الثالث (تركيبي): وهو جوهر البحث، حيث يتم التنظير لنقطة الالتقاء؛ كيف تفرض بيئة العمل الحديثة ثقافة معينة، وكيف يستجيب النسق القيمي للعامل لها (التكيف، الصراع، أو الاغتراب).

5. مفهوم الثقافة التنظيمية: البداية و النشأة و التطور

رغم تنوع المداخل النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أنها تُعرف إجمالاً بمنظومة القيم والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتلعب هذه الثقافة دوراً مزدوجاً؛ فهي إما قوة دافعة تُعزز الأداء، أو عائقاً قد يُربك الكيانات الكبرى. ويستعرض هذا القسم تطور المفهوم تاريخياً مع تحليل نقدي لأبرز الدراسات السابقة التي تناولته.

1. نبذة التاريخية: يستمد مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) جذوره من المفهوم العام للثقافة في العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا. وقد ظهر المصطلح لأول مرة في المجال الإداري عام 1970م عبر كتاب البروفيسور "ستانلي ديفيز" من جامعة هارفارد، والذي حمل عنوان "الإدارة المقارنة: منظورات تنظيمية وثقافية".

شهد المفهوم تطوراً ملحوظاً في الثمانينيات؛ ففي عام 1979م، ساهم "بيتيجرو (Pettigrew)" في ترسيخ المصطلح من خلال دراسته حول الثقافات التنظيمية، مما جعل الثقافة ركناً أساسياً في نظرية التنظيم. وتوالت بعد ذلك الإسهامات العلمية البارزة، مثل مؤلف "ديل وكيينيدي" (1982م) حول ثقافة

المؤسسات، وكتاب "البحث عن التميز" لبيترز ووترمان، بالإضافة إلى دراسات قارنت بين أداء المؤسسات ومدى ارتباط كفاءتها الاقتصادية بثقافتها الداخلية. وبذلك، تحول المفهوم إلى عنصر جوهري وشائع في أدبيات السلوك التنظيمي المعاصرة.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

شهد مفهوم الثقافة التنظيمية تبايناً واسعاً في التعريفات، مما يعكس عمق المفهوم وتعدد أبعاده؛ حيث أحصت الدراسات ما يزيد عن 250 تعريفاً (Sharma, 2002)، بينما أشارت مراجع أخرى إلى وجود أكثر من 162 تعريفاً (الكردي أحمد، 2006، ص13).

ويبرز تعريف "شالين" (Schein, 2010) "كأحد أكثر التعريفات شيوعاً، إذ وصفها بأنها قوة اجتماعية غير مرئية لكنها ذات تأثير عميق، فهي المحرك الذي يوجه المنظمة نحو أهدافها. كما تُعرف بأنها مزيج متكامل من المعتقدات، والقيم، والأعراف، والطقوس التي تصيغ السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

من منظور معرفي، يراها "جرينبرج وبارون" (2010) كإطار يجمع الاتجاهات والتوقعات المشتركة التي تترسخ في وجدان العاملين. بينما ركز Gupta & Govindarajan على دورها كبيئة اجتماعية تضبط التوقعات الرسمية وغير الرسمية، وتحدد نوعية الكوادر المناسبة للمنظمة، فضلاً عن تأثيرها في مستوى الاستقلالية وطبيعة التفاعلات الداخلية والخارجية.

أما من حيث التأثير الوظيفي، فتُعد الثقافة التنظيمية نشاطاً طبيعياً يؤثر جوهرياً على التوجه نحو العمل، والأداء المالي، وفعالية العمليات، ومناخ الابتكار

(Homburg and Pflesser, 2000) كما تلعب دوراً محورياً في دعم إدارة

المعرفة، وصياغة الاستراتيجيات، وتطوير الهياكل التنظيمية (Zeng et al, 2010).

تُشكل الثقافة التنظيمية أداة ضبط قوية تتجاوز الأنظمة الرسمية، حيث تُسهم القرارات الإدارية في تشكيلها لتحقيق النتائج المرجوة. وبناءً عليه، يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "مجموعة السلوكيات الحقيقية والمتسقة الناتجة عن المعتقدات المشتركة للعاملين، والتي تُحدد كفاءة تنفيذ السياسات وتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6. الأدبيات و الدراسات السابقة :

لقد تم التركيز فقط الدراسات التي تربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المورد البشري ، و التي حصرناها في الدراسات التالية:

1. سعت دراسة خرموش (2021) إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد بما يتماشى مع أهداف المنظمة. واستنتجت الدراسة أن طبيعة الثقافة السائدة هي المحرك الأساسي لتوجيه سلوك الموظفين، سواء بالإيجاب أو السلب، مما يضع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير بيئة ثقافية تدعم الأداء المتميز.

2. سعت دراسة مانع (2021) لاستقصاء تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بمستشفى "الشطية" في ولاية الشلف. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) ومستوى

رضا الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أهمية معالجة الثقافة السائدة وتصحيح اختلالاتها لتبني نموذج ثقافي يدعم أهداف المنظمة.

3. بحثت دراسة (Zapata & Gomez, 2021) في أثر رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية في الشركات الكولومبية، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري والبراعة، مؤكدة أن ثقافة السوق تلعب دوراً وسيطاً فعالاً في هذه العلاقة. كما شددت الدراسة على ضرورة تعزيز ثقافة السوق لدعم قدرات الاستكشاف والاستغلال معاً في بيئة الاقتصادات الناشئة.

7. خصائص الثقافة التنظيمية :

تنبثق ثقافة المنظمة من رؤية الإدارة العليا، التي تضع اللبنة الأولى للقيم والسلوكيات الحاكمة للعمل. ومع الوقت، يتبنى الموظفون الجدد هذه المفاهيم لتتحول إلى جهد جماعي ومنظومة معتقدات مشتركة تتفاعل مع الهياكل التنظيمية، مما يشكل الهوية والأعراف التي تُسير الأداء اليومي.

ووفقاً لـ (الخفاجي، 2009، ص105)، تتسم ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:

- **نظام متشابك:** يدمج بين ثلاثة جوانب أساسية؛ المعنوي (القيم والأفكار)، السلوكي (العادات والتقاليد)، والمادي (المباني والمعدات).
- **نظام شامل:** يتسم بالانسجام التام؛ فالتغيير في أي عنصر يمتد أثره ليشمل بقية مكونات النمط الثقافي.

- نظام تراكمي متواصل: تُورث الثقافة عبر الأجيال من خلال التعلم والمحاكاة، وتنمو بما يضيفه الموظفون من خبرات وطرق تفاعل جديدة.

- نظام متطور: يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر، حيث يكتسب سمات عصرية ويتخلى عن أنماط قديمة لم تعد ملائمة.

8. أنواع الثقافة التنظيمية:

تباينت رؤى الباحثين في تصنيف الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيرات اجتماعية واقتصادية ومستويات التطور الحضاري. فبينما ركز البعض على نوع المنظمة (خدمية أو اقتصادية) أو آلية التعامل مع المعلومات، تتبنى هذه الدراسة تصنيفاً قائماً على عنصر القوة؛ لكونه الأكثر شمولاً وتحديداً وفقاً لدراسة "ديل وكنينيدي" (1982)، والتي قسمت الثقافة إلى نوعين:

- **الثقافة القوية:** وتظهر بوضوح حين يتبنى غالبية الموظفين القيم والمعتقدات المشتركة بعمق، ويُقاس مداها بمدى ثبات هذه القيم، وتناغمها، واستمراريتها لفترات طويلة.

- **الثقافة الضعيفة:** وتتمثل في تدني مستوى الالتزام بالقيم الجماعية أو عدم قبولها على نطاق واسع، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة.

9. النسق القيمي و المحدداته في المنظمة :

يتكون النسق من القيم المختلفة التي تحدد هويته ، و يعكس هذا النظام من ناحية أخرى القيم في المجموعة المعايير التي قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين أو الشفهية فتأخذ شكل العرف أو التراث (محمد أحمد بيومي، 2006، ص78).

النسق القيمي في المنظمة هو منظومة متكاملة من المبادئ، المعتقدات، والمعايير التوجيهية (كالشفافية، الولاء، والعمل الجماعي) التي تحكم سلوك الأفراد وتفاعلاتهم، وتشكل هوية المنظمة وثقافتها. يتحدد هذا النسق بعوامل مركبة تشمل التنشئة الاجتماعية للأفراد، الثقافة التنظيمية السائدة، الهوية المهنية، وطبيعة القيادة والإدارة بالقيم .

يعتبر النسق القيمي نظام غير عشوائي بل يترسخ في المنظمة من خلال العديد من السيرورات التي تحمل معايير متشابهة التي يحملها الأفراد في المنظمة و التي يتم تلقينها لهم من خلال التنشئة التنظيمية و المهنية خلال طوال المسار المهني للعمال. و يعتبر الكثير من الباحثين أن المنظمة التي لها نظام قيمي قوي و متماسك يشترك في أغلبية أعضائها تستطيع أن تحقق النجاح ،أما المنظمات الفاشلة فغالبا ما يكون نظامها القيمي ضعيف أي عدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة و على المعتقدات الايجابية في العمل (ديفيد بيكمان و آخرون، 2006، ص122).

هو عبارة عن خارطة طريق أخلاقية ومهنية تشكل "هوية" المؤسسة. هذا النسق يحدد ما هو "مقبول" وما هو "مرفوض"، ويخلق نوعاً من الانسجام بين الأهداف التنظيمية وتصرفات الأفراد، مما يحول المنظمة من مجرد هيكل إداري إلى كيان ذي روح وثقافة موحدة.

1. محددات النسق القيمي: تتشكل قيم المنظمة بناءً على عدة عوامل متداخلة، أبرزها (عبد الغفار حنفي و آخرون، 2002، ص264):

- فلسفة المؤسسين والقادة: تنعكس رؤية القادة الأوائل وقيمهم الشخصية بشكل مباشر على ثقافة المنظمة (مثل التركيز على الابتكار، أو الانضباط الصارم).
 - الثقافة المجتمعية: لا تعمل المنظمة في معزل؛ فقيم المجتمع المحيط (الدين، العادات، التقاليد) تفرض نفسها على النسق القيمي داخل العمل.
 - طبيعة النشاط والأهداف: تختلف قيم شركة برمجيات (الإبداع، السرعة) عن قيم بنك (الدقة، الأمان، السرية).
 - النظام القانوني والأخلاقي: التشريعات المحلية والدولية تضع أطراً لا يمكن تجاوزها، مما يعزز قيم النزاهة والمسؤولية.
 - التراكم الخبراتي: المواقف والأزمات التي مرت بها المنظمة تساهم في بلورة قيم جديدة مثل التكيف أو العمل الجماعي.
- 2. أهمية و فائدة النسق القيمي :** يعمل النسق القيمي كركيزة اجتماعية وثقافية تضمن استقرار الموارد البشرية وتفعيل طاقاتها، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والنجاح. و لنجاح المنظمة، يجب أن يسود توافق قيمي يدمج بين القيم الفردية المتجذرة وبين القيم التنظيمية الموضوعة، وهو ما يعرف بـ "تطبيع القيم" أو "المثاقفة" داخل بيئة العمل ، و تتمثل أهميته في النقاط التالية: (جمال الدين محمد المرسي و آخرون، 2002، ص 440-441).
- توجيه السلوك التنظيمي: يُشكل النسق القيمي مرجعاً للأفراد في فهم غايات المنظمة وكيفية أداء المهام، مما يوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف.

- تعزيز الولاء التنظيمي: يؤدي دمج قيم الموظفين مع قيم المنظمة إلى زيادة الارتباط العاطفي والوظيفي، مما يرفع من الولاء والالتزام.
 - اتخاذ قرارات فعالة: تساهم القيم في توجيه المديرين والقادة في التعامل مع المشكلات واتخاذ قرارات متوافقة مع أهداف المؤسسة.
 - خلق ثقافة مؤسسية قوية: القيم المشتركة تخلق بيئة عمل متميزة ومستقرة، وتساعد في دمج الموظفين الجدد وتقديم نموذج عملي للنجاح.
 - ضبط الأداء والسلوك: يعمل النسق القيمي كآلية رقابة ذاتية غير رسمية، حيث يحدد ما هو مقبول أو مرفوض، مما يقلل من النزاعات ويعزز التعاون.
 - تحسين الصورة الذهنية: يساعد التمسك بقيم واضحة (كالشفافية، النزاهة، الجودة) في بناء سمعة طيبة للمنظمة لدى العملاء وأصحاب المصلحة.
- 3. مكونات وأهمية النسق القيمي للعمال:** يعد النسق القيمي للعامل للأداة غير المرئية التي تحرك سلوك العاملين وتحدد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال ضبط الأداء:
- التنشئة الاجتماعية والتطبيع: يبدأ العامل باكتساب قيمه الأساسية من البيئة الخارجية، ثم تقوم المؤسسة بـ"تطبيع" هذا النسق عبر سياساتها لتتوافق مع أهدافها (ثقافة تنظيمية).
 - توجيه السلوك: تعتبر القيم بمثابة موجّهات للسلوك الوظيفي، حيث تحدد كيفية التعامل مع الزملاء، والمسؤولين، والمهام.

- الانضباط والإنتاجية: يرتبط النسق القيمي ارتباطاً وثيقاً بمدى الانضباط داخل التنظيم الصناعي، فكلما كانت القيم إيجابية، زاد الانضباط والالتزام.

- الولاء الوظيفي: يساهم النسق القيمي القوي في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة.

- التغير والاكتساب: القيم ليست ثابتة، بل يمكن تغييرها أو اكتساب قيم جديدة (التخلي عن قيم قديمة مقابل أخرى) بناءً على الخبرة وبيئة العمل.

10. أهم نقاط تقاطع الثقافة التنظيمية والنسق القيمي للعمال:

1. توجيه السلوك والأداء: تعمل الثقافة التنظيمية القوية، المرتكزة على قيم واضحة، على توجيه سلوكيات العاملين، مما يضمن اتساق التصرفات مع استراتيجيات المنظمة، وهو ما يحدد نجاحها أو فشلها.

2. الانسجام والقيم الفردية: يؤدي التوافق بين قيم العاملين الشخصية والثقافة التنظيمية إلى زيادة الالتزام، والابتكار، والرضا الوظيفي، بينما يؤدي التعارض إلى تدني مستوى الأداء.

3. القيم المهنية في البيئة الحديثة: تشمل قيم العمل الحديثة التركيز على جودة الأداء، وإدارة الوقت، والقدرة على التكيف مع التغيير، والدعم المتبادل.

4. التحول نحو بيئة العمل الحديثة: تتطلب التحولات التكنولوجية الحديثة ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار، والتعلم المستمر، وتبني التكنولوجيا الرقمية، حيث تعتبر الثقافة عاملاً حاسماً في نجاح هذا التحول.

5. إدارة التغيير: تشكل القيم والمعتقدات التنظيمية مدخلاً أساسياً لإدارة التغيير، حيث يساعد الانسجام القيمي في تقليل مقاومة العاملين للإصلاحات التنظيمية الحديثة.

تؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد قواعد، بل هي نتاج تفاعل اجتماعي يعكس هوية المنظمة وقيم العمال، مما يجعلها أداة استراتيجية لنجاح الموارد البشرية.

11. تأثير بيئة العمل الحديثة (التكنولوجيا والجيل Z) :
يُعد اجتماع التكنولوجيا المتطورة ودخول الجيل Z (مواليد 1997-2012) إلى سوق العمل القوة الدافعة لإعادة تشكيل بيئة العمل الحديثة. هذا الجيل "الرقمي الأصيل" لا يستخدم التكنولوجيا كأداة فحسب، بل يراها جزءاً لا يتجزأ من هويته وتوقعاته المهنية.

دخول الأجيال الجديدة (الرقمية) إلى سوق العمل فرض قيماً جديدة مثل الاستقلالية والسرعة. بيئة العمل الحديثة تتطلب ثقافة تنظيمية "سائلة" قادرة على استيعاب هذا التنوع القيمي بدلاً من محاولة صهره في قالب واحد.

يجلب الجيل Z معه قيماً وتوقعات تفرض على المؤسسات التكيف (Janet Truncate, 2025):

- الكفاءة الرقمية العالية: نشأ هذا الجيل في عصر الإنترنت، مما يجعله الأكثر مهارة في تعلم التقنيات الجديدة بسرعة واستغلال البيانات.

- المطالبة بالمرونة: يعتبر الجيل Z المرونة شرطاً أساسياً؛ حيث يشير تقرير LinkedIn إلى أن 72% منهم قد يتركون وظائفهم إذا لم تتوفر سياسة عمل مرنة.

- البحث عن المعنى والأصالة: يفضلون بيئات العمل التي تعزز التنوع والشمول، ويرغبون في معرفة الأثر الحقيقي لعملهم بدلاً من الاكتفاء بالمسميات الوظيفية.

- التغذية الراجعة المستمرة: يحفزهم التقدير المباشر والملاحظات المنتظمة من قبل المديرين، مع التركيز على فرص النمو الشخصي.

النسق القيمي للعمال هو منظومة متكاملة من القيم، المعتقدات، والاتجاهات التي يكتسبها العامل عبر التنشئة الاجتماعية ويتبناها داخل بيئة العمل، موجهة سلوكه التنظيمي، وانضباطه، وولاءه للمؤسسة. يؤثر هذا النسق بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية، حيث يمثل الركيزة الأساسية لفهم السلوك البشري وتفسيره داخل التنظيم .

الخاتمة

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة المؤسسات، كونها الإطار الذي يحدد طبيعة تفاعل الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيير، فضلاً عن دورها في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة أمام شركائها وعملائها. وتتشكل هذه الثقافة من منظومة المعتقدات المشتركة والسياسات الداعمة لها. ومع ذلك، يواجه القادة تحدياً كبيراً عند محاولة تطويرها أو تغييرها؛ نظراً لطبيعتها غير المرئية وتغلغلها العميق في سلوكيات الأفراد، مما يجعل السيطرة عليها عملية معقدة وغير مباشرة.

إن نجاح المؤسسات اليوم لا يتوقف على جودة التكنولوجيا أو حجم رأس المال، بل على قدرتها على خلق توليفة قيمة تجمع بين أهدافها الاقتصادية والقيم الإنسانية والاجتماعية لعمالها. التوافق القيمي هو المحرك الحقيقي للإنتاجية في عصر "الاقتصاد القائم على المعرفة".

تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من النسق القيمي السائد في المنظمة، فهي الوعاء الذي تتحول فيه القيم المجردة إلى سلوكيات وممارسات يومية. هذا الترابط الوثيق يفسر صعوبة التغيير؛ فالثقافة ليست مجرد لوائح، بل هي انعكاس لمنظومة المعتقدات العميقة التي تتبناها الكوادر البشرية، مما يجعل أي محاولة لتطوير الأداء تتطلب أولاً إعادة صياغة هذه القيم وتوجيهها لتصبح قوة مرئية تدعم أهداف المنظمة وصورتها الذهنية.

قائمة المصادر و المراجع:

- الخفاجي، عباس محمود (2009). الفكر الإداري المعاصر: رؤية شمولية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد (2010)، الثقافة التنظيمية.. وأهميتها، مدونة السلوك التنظيمي.
- المرسي جمال الدين ، وآخرون (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
- بيكمان ديفيد، و آخرون (2006)، التنمية و القيم ، القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

بيومي، أحمد (2006)، القيم و موجهات السلوك الاجتماعي، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية.

حنفي عبد الغفار(2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر مكتبة الإشعاع الفنية ، طبعة 1.

خرموش، منى وبكري، صابر (2021)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث الاجتماعية والإنسانية. جامعة عين تموشنت. الجزائر.

رياحي، معمر ومانع، فاطمة (2021)، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي. دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية. ولاية الشلف.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. Journal of Marketing Research, 37, 449-462.
<https://doi.org/10.1509%2Fjmk.37.4.449.18786>

Janet Truncale (2025), Tomorrow's workforce changed yesterday – now what for businesses that want to be future-ready? <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/#:~:text=Gen%20Z%20values%20%E2%80%9393%>

community%2C%20a,was%20inconceivable%20to%20prior
%20generations.

Zeng et al., (2010) ،Relationship between Cooperation
Networks and Innovation Performance of SMEs ، March 201 ،
Technovation ، 30(3):181– – –Zapata & Gomez (2021).
Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in
Colombian firms. Universidad de Antioquia UdeA, Medelln,
Colombia. 194، DOI:10.1016/j.technovation.2009.08.003