

الفخر التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة

د. ضياء الدين محمد الزواغي

المعهد الوطني للإدارة قسم التسويق و الموارد البشرية

diaamoon1979@gmail.com

Organizational Pride and Its Impact on Organizational Performance

Dr. Diaa Al-Din Mohammed Al-Zawaghi

National Institute of Administration

Department of Marketing and Human Resources

الملخص :

تتناول هذه الورقة البحثية مفهوم الفخر التنظيمي (Organizational Pride) بوصفه أحد المتغيرات الوجدانية الحديثة نسبياً في أدبيات السلوك التنظيمي، وتستعرض تطوره المفاهيمي وأبعاده ومصادره الرئيسية، وأبرز الأطر النظرية المفسرة لنشأته وآليات تأثيره. كما تحلل الورقة طبيعة العلاقة بين الفخر التنظيمي وأداء المؤسسة، من خلال جملة من المتغيرات الوسيطة كالالتزام التنظيمي، وسلوك المواطننة التنظيمية، وجودة الخدمة، ومعدلات دوران العمل. وقد اعتمدت الورقة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح المكتبي للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، دون إجراء دراسة ميدانية. وخلصت الورقة إلى أن الفخر التنظيمي يمثل أصلاً استراتيجياً غير ملموس يمكن للمؤسسات - وبخاصة ذات الطابع الخدمي والعام والتطوعي - توظيفه لتحسين مستويات أدائها، وقدمت مجموعة من التوصيات العملية والبحثية في هذا الشأن.

الكلمات المفتاحية: الفخر التنظيمي، أداء المؤسسة، الالتزام التنظيمي، الهوية التنظيمية، السلوك التنظيمي الإيجابي.

Abstract:

This research paper examines the concept of **Organizational Pride** as one of the relatively recent affective variables in the literature on organizational behavior. It reviews its conceptual development, dimensions, and main sources, as well as the major theoretical frameworks explaining its emergence and mechanisms of influence. The paper also analyzes the relationship between organizational pride and organizational performance through a number of mediating variables, including organizational commitment, organizational citizenship behavior, service quality, and employee turnover rates.

The paper adopts a descriptive-analytical approach based on a desk review of theoretical literature and relevant previous studies, without conducting a field study. The paper concludes that organizational pride represents an intangible strategic asset that organizations—particularly service-oriented, public, and voluntary organizations—can

leverage to improve their performance levels. It also presents a set of practical and research recommendations in this regard.

Keywords: Organizational Pride, Organizational Performance, Organizational Commitment, Organizational Identity, Positive Organizational Behavior.

المقدمة:

عرفت أدبيات الإدارة وسلوك المنظمات خلال العقدين الأخيرين اهتمامًا متزايدًا بالعوامل النفسية والوجدانية التي تقف وراء الأداء المتميز للأفراد والمؤسسات، بعد أن كان التركيز تقليديًا منصبًا على المتغيرات المادية والهيكلية كالحوافز والأنظمة والإجراءات. ومن بين هذه المتغيرات الوجدانية التي بدأت تحظى باهتمام متزايد من الباحثين، يبرز مفهوم «الفخر التنظيمي» بوصفه انفعاليًا إيجابيًا ينشأ لدى الفرد نتيجة انتمائه إلى مؤسسة يقدرها ويعتز بها، وينعكس هذا الشعور على سلوكه واتجاهاته تجاه عمله ومؤسسته.

ولا يقتصر أثر الفخر التنظيمي على الجانب النفسي للفرد، بل يمتد ليشكل أحد الأصول غير الملموسة التي يمكن للمؤسسات توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستويات الأداء. وتكتسب دراسة هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات ذات الطابع العام والتطوعي والخدمي، حيث تمثل الدوافع المعنوية - وفي مقدمتها الفخر بالانتماء - محركًا رئيسيًا لأداء العاملين والمتطوعين على حد سواء، في ظل محدودية الحوافز المادية التي يمكن تقديمها في مثل هذه المؤسسات.

أولاً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بمفهوم الفخر التنظيمي بوصفه أحد روافد الأداء المؤسسي المتميز، ما زال هذا المفهوم حديث العهد نسبيًا في الأدبيات الإدارية العربية، ولم يحظَ بالقدر الكافي من التناول النظري والتحليلي مقارنة بمتغيرات أخرى مجاورة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ومن هنا تنبثق مشكلة هذه الورقة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مفهوم الفخر التنظيمي وأبعاده؟ وما طبيعة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة من منظور نظري؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. ما المقصود بمفهوم الفخر التنظيمي، وكيف تطور في الأدبيات الإدارية؟

2. ما أبعاد الفخر التنظيمي ومصادره الرئيسية؟

3. ما الأطر النظرية المفسرة لنشأة الفخر التنظيمي وأثره السلوكي؟

4. ما آليات تأثير الفخر التنظيمي في أداء المؤسسة؟

ثانيًا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الورقة في جانبين رئيسين:

- الأهمية العلمية: تسهم هذه الورقة في إثراء المكتبة العربية بموضوع لا يزال حديثًا نسبيًا، من خلال تقديم مراجعة نظرية منظمة لمفهوم الفخر التنظيمي وعلاقته بالأداء، بما يمهد الطريق أمام دراسات ميدانية مستقبلية.
- الأهمية العملية: تقدّم الورقة للقيادات الإدارية والمؤسسية - وبخاصة في المؤسسات الحكومية والتطوعية - تصورًا حول كيفية توظيف الفخر التنظيمي كأداة إدارية لتحسين الأداء، بما ينعكس على قرارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

ثالثًا: أهداف الدراسة :

تسعى هذه الورقة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الفخر التنظيمي وتطوره في الفكر الإداري.
2. تحديد أبعاد الفخر التنظيمي ومصادره الرئيسية.
3. استعراض أبرز الأطر والنظريات المفسرة للفخر التنظيمي.
4. تحليل طبيعة العلاقة بين الفخر التنظيمي وأداء المؤسسة في ضوء الدراسات السابقة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الفخر التنظيمي داخل المؤسسات.

رابعًا: منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي، القائم على المسح المكتبي (Desk Research) للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الفخر التنظيمي وأداء المؤسسات، وتحليلها وتركيبها بما يخدم أهداف الورقة، دون إجراء دراسة ميدانية أو تطبيقية؛ إذ تمثل هذه الورقة إطارًا نظريًا تأسيسيًا يمهد لدراسات ميدانية لاحقة.

الإطار النظري

1. مفهوم الفخر التنظيمي

يُعرّف الفخر بوجه عام في علم النفس بأنه أحد الانفعالات الإيجابية ذاتية الوعي (Self-conscious Emotions) التي تنشأ لدى الفرد عند إدراكه لتحقيق إنجاز أو نجاح يرتبط بذاته أو بجماعة ينتمي إليها. وعند إسقاط هذا المفهوم على البيئة التنظيمية، يُنظر إلى الفخر التنظيمي بوصفه الشعور الإيجابي الذي يخبره الفرد نتيجة انتمائه إلى مؤسسة يقدر إنجازاتها وسمعتها وقيمتها، ويعتزّ بعضويته فيها أمام نفسه وأمام الآخرين.

وقد ميّز عدد من الباحثين بين نمطين رئيسين من الفخر التنظيمي: فخرٌ وجدانيّ آنيّ ينشأ لدى الفرد كردّ فعل انفعالي قصير المدى تجاه حدث أو إنجاز محدد تحققه المؤسسة، وفخرٌ معرفي أو اتجاهي أكثر ثباتًا واستقرارًا، ينبع من التقييم العام المستمر للفرد لمؤسسته وهويتها وسمعتها. ويُعد هذا التمييز - بين الفخر كحالة انفعالية عابرة وبين الفخر كاتجاه راسخ - أحد أهم الإسهامات النظرية في تطور مفهوم الفخر التنظيمي في أدبيات إدارة الخدمات.

2. أبعاد الفخر التنظيمي ومصادره :

يمكن إجمال أبرز أبعاد ومصادر الفخر التنظيمي، وفق ما تشير إليه الأدبيات، فيما يلي:

- السمعة الخارجية المدركة: تصوّر الفرد لنظرة الأطراف الخارجية (العملاء، المستفيدين، المجتمع) إلى مؤسسته؛ فكلما كانت هذه النظرة إيجابية، ازداد شعور الفرد بالفخر بانتمائه إليها.
- الهوية التنظيمية والانتماء: مدى تطابق قيم الفرد مع قيم المؤسسة وأهدافها، ودرجة اندماجه في هويتها الجماعية.
- بيئة العمل وجودتها: بما تشمله من عدالة تنظيمية، ودعم إداري، وفرص للنمو والتطور المهني.
- إنجازات المؤسسة ونجاحاتها: سواء كانت آنية (كإنجاز مجتمعي محدد) أو تراكمية طويلة المدى.
- القيادة التنظيمية: ودورها في صياغة رؤية ملهمة، وإشراك العاملين في صنع القرار، وتقديرهم والاعتراف بجهودهم.

3. الأطر النظرية المفسرة للفخر التنظيمي

يستند تفسير نشأة الفخر التنظيمي وأثره إلى عدد من الأطر النظرية، من أبرزها:

- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): ترى أن الفرد يستمد جزءاً من مفهومه عن ذاته من عضويته في الجماعات التي ينتمي إليها، ومنها المؤسسة التي يعمل بها؛ فكلما نظر الفرد إلى مؤسسته بوصفها جماعة ذات مكانة مرموقة، انعكس ذلك على تقديره لذاته وشعوره بالفخر، وهو ما تناوله تايلر وبليدر (Tyler & Blader, 2001) في تحليلهما للفخر التنظيمي كأحد مخرجات الهوية التنظيمية.
- نظرية «التوسيع والبناء» للانفعالات الإيجابية (Broaden-and-Build Theory): ترى أن الانفعالات الإيجابية - ومنها الفخر - توسّع مدارك الفرد المعرفية والسلوكية، وتبني لديه موارد نفسية واجتماعية دائمة تنعكس لاحقاً في صورة سلوكيات استباقية وإبداعية (Fredrickson, 2001).
- السلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior): توجّه بحثي يرى في الانفعالات الإيجابية - كالفخر - مورداً نفسياً قابلاً للقياس والتنمية والإدارة، يمكن للمؤسسات الاستثمار فيه لتحسين الأداء، بخلاف النظرة التقليدية التي كانت تقتصر على معالجة الجوانب السلبية في سلوك العاملين.
- منظور «الفخر كأصل استراتيجي»: منظور إداري تطبيقي طرحه كاتزنباخ (Katzenbach, 2003)، إذ يرى أن الفخر يمثل مصدراً للطاقة والالتزام الوجداني للعاملين يفوق في تأثيره الحوافز المادية وحدها.

4. مفهوم أداء المؤسسة ومحدداته :

يُقصد بأداء المؤسسة قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية، من خلال التوظيف الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمعرفية. ولا يقتصر مفهوم الأداء المؤسسي على المؤشرات الكمية المرتبطة بالإنتاجية والكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً نوعية كجودة الخدمة المقدمة، ورضا المستفيدين، وقدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع متغيرات بيئتها، فضلاً عن الأداء السلوكي للعاملين المتمثل في التزامهم وانضباطهم وولائهم المؤسسي.

5. العلاقة بين الفخر التنظيمي وأداء المؤسسة

تشير الأدبيات إلى أن الفخر التنظيمي يرتبط بأداء المؤسسة من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة، من أبرزها:

- الالتزام التنظيمي: يعزز الفخر التنظيمي ارتباط الفرد الوجداني بمؤسسته، ويقلل من نيته في تركها، وهو ما يخفض معدلات دوران العمل وما يترتب عليها من تكاليف تدريب وتوظيف متكررة.
 - سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الاستباقي: يدفع الشعور بالفخر الفرد إلى بذل جهد يفوق المطلوب رسمياً، وتقديم مقترحات تحسينية، والمبادرة بسلوكيات إيجابية تتجاوز حدود وصفه الوظيفي.
 - جودة الخدمة والإبداع: يظهر العاملون الذين يشعرون بالفخر تجاه مؤسستهم حرصاً أكبر على تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، بوصف ذلك انعكاساً لصورتهم الذاتية المرتبطة بالمؤسسة.
 - تقليل الإرهاق النفسي وزيادة القدرة على مواجهة ضغوط العمل: يشكل الفخر التنظيمي مورداً نفسياً يعزز قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل وضغوطه، وهو ما ينعكس على استقراره الوظيفي واستمراره في المؤسسة.
- ومن هنا يمكن القول إن الفخر التنظيمي لا يؤثر في أداء المؤسسة تأثيراً مباشراً فحسب، بل يعمل بوصفه رافعة تُنشّط عدداً من المتغيرات السلوكية والوجدانية الوسيطة التي تصبّ في النهاية في تحسين المخرجات المؤسسية.

خامساً: أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة

تناولت عدة دراسات نظرية وميدانية العلاقة بين الفخر التنظيمي ومخرجات العمل، ومن أبرزها:

- بينت دراسة جوثير ورين (Gouthier & Rhein, 2011) أن الفخر التنظيمي بنوعيه الوجداني والمعرفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام تجاه خدمة العملاء وبالسلوك الإبداعي للعاملين.

- توصلت دراسة كريمير وجوثير (Kraemer & Gouthier, 2014)، التي أُجريت على العاملين في مراكز الاتصال، إلى أن الفخر التنظيمي يسهم في خفض نية ترك العمل من خلال تعزيز القدرة على مقاومة الإرهاق النفسي الناتج عن ضغوط العمل.
 - أشارت دراسة أرنييت وآخرين (Arnett et al., 2002) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والفخر التنظيمي، وأن توجّه المؤسسة نحو خدمة عملائها ينعكس إيجاباً على شعور العاملين بالفخر بها.
 - ركّز كاتزنباخ (Katzenbach, 2003)، في إطار تطبيقي، على أهمية الفخر بوصفه محرّكاً للأداء يفوق في قوته الحوافز المادية، استناداً إلى مسح واسع لعدد من المؤسسات ذات الأداء المتميز.
- وتتفق هذه الدراسات مجتمعة على أن الفخر التنظيمي، وإن كان لا يزال حقلاً بحثياً ناشئاً نسبياً، يمثل متغيراً ذا أثر ملموس على جملة من مخرجات العمل المرتبطة بأداء المؤسسة.

الخاتمة والنتائج

توصلت هذه الورقة، من خلال المراجعة النظرية لأدبيات الفخر التنظيمي، إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. الفخر التنظيمي مفهوم وجداني مركّب، يتشكل من بُعدين: فخر وجداني آني مرتبط بأحداث محددة، وفخر معرفي/اتجاهي أكثر ثباتاً واستقراراً.
2. تتعدد مصادر الفخر التنظيمي بين السمعة الخارجية للمؤسسة، وهويتها التنظيمية، وجودة بيئة عملها، وإنجازاتها، ونمط قيادتها.
3. تفسّر نظريات الهوية الاجتماعية، والانفعالات الإيجابية، والسلوك التنظيمي الإيجابي، الآليات النفسية التي يتشكل من خلالها الفخر التنظيمي وينتقل أثره إلى السلوك.
4. يؤثر الفخر التنظيمي في أداء المؤسسة بصورة غير مباشرة في الغالب، من خلال متغيرات وسيطة كالالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وجودة الخدمة، وخفض دوران العمل.

5. يمثل الفخر التنظيمي أصلاً غير ملموس ذا قيمة استراتيجية، وبخاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي والعام والتطوعي التي تحدّ فيها الإمكانيات المادية من فاعلية أدوات التحفيز التقليدية.

التوصيات

في ضوء ما تقدم، توصي هذه الورقة بما يلي:

1. تبني القيادات المؤسسية استراتيجيات واضحة لبناء الفخر التنظيمي، من خلال إبراز إنجازات المؤسسة ونشرها داخلياً وخارجياً.
2. تعزيز مشاركة العاملين والمتطوعين في صنع القرار، وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
3. الاهتمام ببناء السمعة المؤسسية الخارجية، بوصفها أحد أهم مصادر الفخر التنظيمي لدى العاملين.
4. تصميم برامج تقدير واعتراف مؤسسي، لا تقوم بالضرورة على الجانب المادي، تعزز إحساس العاملين بقيمة إسهاماتهم.
5. إجراء دراسات ميدانية مستقبلية تقيس مستوى الفخر التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات العربية، وبخاصة المؤسسات الحكومية والتطوعية، للتحقق تجريبياً مما خلصت إليه هذه الورقة النظرية.

قائمة المراجع:

- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
- Katzenbach, J. R. (2003). Why pride matters more than money: The power of the world's greatest motivational force. *Crown Business*.
- Kraemer, T., & Gouthier, M. H. J. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 506-525.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.