

تاريخ استقبال المقال: 2018/012/18 تاريخ قبول نشر المقال: 2019/05/05 تاريخ نشر المقال: 2019/06/05

الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة Organizational culture for the Development and Development of the Institution

عاشوري ابتسام¹

يونس مختار²

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ، والتي تعتبر من المواضيع الحديثة التي لاقى اهتماما كبيرا من الدارسين والباحثين في شتى العلوم الاجتماعية الاقتصادية ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ، حيث أصبحت منظمات الأعمال تبدي اهتماما بالغا بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية ، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين ، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية ، اعتبر ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها ، فالثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة ، لتحديد ما هو مرغوب وغير مرغوب في المؤسسة ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى ، وبذلك تعتبر ميزة تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

2- الكلمات المفتاحية: الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، المؤسسة

Abstract :

The aim of this study is to identify the organizational culture, which is one of the modern topics that have received great attention from scholars and researchers in various socio-economic sciences. This concept reflects the knowledge, ideas and values of a society. The organizations are very interested in the culture of the organization Study and analysis because they include structural and behavioral dimensions. The more common values and beliefs are widely accepted among workers,

The organizational culture is the values and beliefs committed by all members of the institution to determine what is desired and undesirable in the institution. The cultural values of the organization may differ from the values of some individuals or other institutions, Thus, the advantage of distinguishing the institution from other institutions.

2 - Keywords: culture, organization, organizational culture, institution

¹. مرسل المقال: عاشوري ابتسام طالبة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر lbttissamachouri2017@gmail.com 0674887243-

². يونس مختار طالب دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة Younsimokhtar@hotmail.fr 0697008588

تاريخ ارسال المقال 2018/12/18

1- مقدمة :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

إن المنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها، حيث أنها تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الجدية، روح المنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات، والعمل كفريق، حيث كل هذا يوحد العاملين على ثقافة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وسنحاول في هذه الورقة البحثية تقديم ماهية الثقافة: مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، عناصرها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها، مستوياتها، خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، مراحل تطورها، نظرياتها، وأخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على التزام سلوك المنظمة والعاملين بها.

2- تقديم الدراسة:

1- الاشكالية:

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك الأفراد العاملين بها، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقفهم وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، فهي تتمثل في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي وجدت فيه المؤسسة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية... الخ، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

فماهي خصائص واهمية الثقافة التنظيمية؟ وماهي عناصرها وانواعها؟ وماهي العوامل المؤثرة فيها ومراحلها ووظائفها ونظرياتها؟

2- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

➤ **التنظيم:** هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤدبها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها، فالتنظيم عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا و إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومتربط داخل المؤسسة.

➤ **الثقافة:** يمكن تعريفها بأنها: "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر تاريخ عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع". (مصطفى عشوي، سعيد لوصيف، 1992، ص272) حيث تتكون الثقافة من عدة عناصر يمكن ذكرها في التالي:

■ **العناصر المادية:** وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن، ملابس وأثاث وغيرها.

العناصر المعنوية: وهي أنماط السلوك، اللغة، العلوم، الفنون، العادات، التقاليد، الاتجاهات والدين، بالإضافة إلى القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد (محمد حسين الشناوي وآخرون، 2002، ص107).

➤ **الثقافة التنظيمية:** هي الطريقة الملائمة والمثلى للقدر على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى (زيد الدين لحسن هدار، 2007، ص).

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

إن المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها، وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في جوانب أبعاد ثقافتها، بالإضافة إلى ما سبق فمن بين خصائص الثقافة التنظيمية:

- الانتظام والسلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).
- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية. نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات (محمود سلمان العميان، 2005، ص 315).

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتوضح ذلك من خلال أنها:

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتهي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

5- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. (حسين حريم، 2003، ص 265)

عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة" (احمد بوشنافة، احمد بوسهين، 2005، ص 03).
- وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. (خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، 2009، ص 266)
- **الأعراف التنظيمية:**
- هي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، (احمد بوشنافة، احمد بوسهين، 2005، ص 03) وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها،
- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية، (خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 266)
- **الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات، وضع المعايير، وتحفيز العاملين، وتحديد النجاح الممكن الوصول إليه، ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة وذلك بما يحافظ على توازن واستقرار حركة المنظمة، ومن ناحية فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل، فكما يقول احد الكتاب: "بأنه عندما تتأسس المنظمة فإن الافتراضات الأساسية للتكليف والبقاء في الأجل الطويل يتم وضعها، من خلال المؤسسين والقادة، وفي إطار

عمليات التعلم التدريجي فإن هذه الافتراضات تصبح جزءا رئيسيا من ثقافة المنظمة".

- **التقاليد والشعائر والرسميات:** التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة، فهذا يصبح تقليدا في المنظمة، ويؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها. كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي في المنظمة، فالممارسات التي تتم داخل فرق العمل، داخل فرق الجودة تعكس هذه الشعائر.

■ الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء منظمة، كما تعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" (Pascal laurant, Français Bouard, 1991, p247) وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المنظمة. (كمال قاسمي، 2003، ص20) كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

-التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

-تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

-تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي. (StevenL.MC Shame & Mary Ann von Glinow, 2000, p50).

6-أنواع الثقافات التنظيمية:

لدى تصفح الأدبيات ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية، يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بصدد تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، حيث تصنف كالآتي:

◀ تصنيف (Handy1976): صنف Handy في مؤلفه الموسوم Under standing organisation الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

- **الشيديدة:** إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات، وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأخطاء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة، والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها. (إحسان دهش جلاب، 2011، ص607)
- أي أن هذا النوع يوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص30)

■ **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنوُّع، إن المديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل جيد ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار. (إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص607)

■ **ثقافة المهام:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام ما مطلوب منها، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير. (جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص30)

تعتبر هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

■ ثقافة الفرد:

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهينة الصغيرة تركز على تحقيق رغباتها ومصالحها الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.

◀ تصنيف (Denison et Mishra):

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية .

■ **الثقافة الريادية/ التكيفية :** تميز الثقافة الريادية التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وأحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد احتياجات الزبون ، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها ، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع، ترجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شئ مضبوط وفق (ONE BEST WAY) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء. (محمد الطاهر بوباية، 1995، ص27)

■ **ثقافة رسالة المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة ، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

■ **ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي ، بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء ، الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

■ **الثقافة البيروقراطية:** يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة ، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية ، وعلى المشاركة ، غير أنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد ، الأمر الذي يضفي على المنظمة صفة التكامل والكفاءة. (إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص-ص609-610)

◀ تصنيف (wodge et Anthony):

صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان إلى نوعين هما:

■ **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها : " الحج الذي يجعل الاعضاء يتبعون ماتمليه عليهم الادارة" (عبد الله علي، 1999، ص255) تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة ، كما أنها تتميز بالقبول ، وهناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو مؤسس قوي ، ووجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية ، والاهتمام الحقيقي والصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين ، والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل ، والاتفاق الكبير بين الأعضاء والإخلاص للعمل والولاء .

كما ذكر في كتاب آخر عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:

○ **الإجماع:** أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين وهما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل به.
- نظم العوائد والمكافآت ، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.
■ **الشدّة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص270)

■ **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات ، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها . (مصطفى محمود ابو بكر، 2005، ص145) تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة ، وتجدر الإشارة إلى

أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة. (إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 216-270) كما نعي بالثقافة الضعيفة أن هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 372)

← تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية:

تعبر الثقافة السائدة ن القيم الجوهرية التي يشترك بها الأفراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية . أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة ، أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر. وقسمت الثقافة الفرعية إلى ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة، وثقافة فرعية خاصة بمجموع العمل، وثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي) والثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة واحدة.

وقسم (Drummond) الثقافة الفرعية ثلاث أنواع هي:

- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة.
- الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة.

7-وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة . فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، (فلاح حسن عداي الحسيني، 2000، ص 94) فهي تؤدي عدة وظائف مهمة و من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها :

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن 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 يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون 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 مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 265)
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية .
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك . (فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 94)

8-العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

- تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي :
- الصفات الشخصية للأفراد ، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة . حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في الصورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة . وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدتها من العائلة والأصدقاء ، والزملاء والمجتمع .

أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو في وظيفة معينة .

✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .

وبناء عليه ، يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة ، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها وأيضاً اتصالاته وعلاقاته مع الآخرين . بالإضافة إلى ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة . (مصطفى محمود أبو بكر ، 2005 ، ص 409)

كما ذكر "Bylesetal" بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل :

- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر اللازمة للجماعات التنظيمية ، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً .

- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية .

- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام ، وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء .

- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .

- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه ، كترك العمل مثلاً ، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية .

9- نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي يفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات والتنظيم ، وفي الفقرات التالية نناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي:

- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة .

ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

-نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة .

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور .

- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، كما يؤدي القائد من خلالها دور ، في التنظيم دون التصادم مع غيره .

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء ، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة ، والزملاء داخل المؤسسة ، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم .

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية في الآتي :

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة .
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها .
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .

- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة: تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثلها عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع. (ربيعي ميلود، 2006، ص 69-70).

- خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتها، وهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، لتضفي المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها وترسخها في أذهان العاملين بها وتميز بذلك عن باقي المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي بدوره يخدم كفاءة التنظيم، ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل و يتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف، فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم الذي يعمل به، وبذلك يتحقق نجاح المنظمة.

- المراجع:

- (1) مصطفى عشوي، سعيد لوصيف (28-30 نوفمبر 1992): الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون الجزائر، ص 272.
- (2) محمد حسين الشناوي وآخرون (2002)، التنشئة الاجتماعية للطفل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 107.
- (3) زيد الدين لحسن هدار (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد: 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007.
- (4) محمود سلمان العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 315.
- (5) حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 265.
- (6) احمد بوشنافة، احمد بوسمين (2005): أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.
- (7) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن، دار ثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- (8) احمد بوشنافة، احمد بوسمين: مرجع سابق، صفحة 03.
- (9) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: مرجع سابق، صفحة 266.
- (10) Pascal laurant, François Bouard (1991), économie d'entreprise, paris, BTS tome 2, édition d'organisation, p247.
- (11) كمال قاسمي (2003): المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، صفحة 20.
- (12) Steven L.MC Shame & Mary Ann von Glinow, (2000), Organosaitional behavior, USA, Mc Graw Hill, p502.
- (13) إحسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، صفحة 607.
- (14) جمال الدين محمد المرسي (2006): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، صفحة 30.
- (15) إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، صفحة 607.
- (16) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، صفحة 30.
- (17) محمد الطاهر بويابة (1995-1996)، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدمائية) رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، ص 27.
- (18) إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، صفحة (610,609).
- (19) إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، صفحة 611.
- (20) عبد الله علي (1999): أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، صفحة 255.
- (21) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سابق، صفحة 270.
- (22) مصطفى محمود ابو بكر (2005): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، صفحة 145.

- (23) إحسان دهش جلاب : مرجع سابق، صفحة (611, 270).
- (24) بلال خلف السكارنة (2009): التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، دار المسيرة، صفحة 372.
- (25) فلاح حسن عداي الحسيني (2000): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، صفحة 94.
- (26) حسين حريم: مرجع سابق، صفحة 265.
- (27) فلاح حسن عداي الحسيني: صفحة 94.
- (28) مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق، صفحة 409.
- (29) ربيعي ميلود (2007/2006): تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر،، صفحة (71, 70, 69).