

تاريخ استقبال المقال: 2018/05/05 تاريخ قبول نشر المقال: 2019/02/20 تاريخ نشر المقال: 2019/05/29

الثقافة التنظيمية - آليات التكوين وابعاد الممارسة -

Organizational culture

Mechanisms of formation and dimensions of practice

الباحثة : سارة طالب*

أ.د نور الدين عيساني†

ملخص:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات ، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، حقيقة ان المنظمة تستقبل موارد بشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات تكونت في بيئتهم الاجتماعية، ويصطدمون بقيم وسلوكيات واتجاهات ورموز جديدة في بيئة عملهم، ولهذا تسعى المنظمات الى بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الانسجام و الاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها وتحقيق اهدافها، من هذا المنطلق يهدف هذا المقال الى ابراز اهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تساعد على انجاز العمل بالشكل الامثل وفق معايير و قيم و اهداف المنظمة سنحاول من خلال هذا البحث التعرف ماهية الثقافة التنظيمية و مصادر تكوينها و كيفية تشكيلها و نقلها و تعلمها و ابعادها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، آليات التكوين ، ابعاد الممارسة.

Abstract:

Organizational culture plays an essential role in the development of organizations. It represents the organizational origin of the organization through which the events can be expected. The fact that the organization receives human resources loaded with values, beliefs, attitudes and habits formed in their social environment and collides with new values, behaviors.

Therefore, the aim of this article is to highlight the importance of building and developing an organizational culture that helps to achieve the best work according to standards and values. The objectives of the organization We will try through this research to identify what the organizational culture and sources of composition and how to form and transfer, learning and distance.

Keyword: organizational culture, training mechanisms, dimensions of practice.

* مرسل المقال : سارة طالب جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله –الجزائر-، الاميل: sara25.sociologie@gmail.com

† أ.د نور الدين عيساني جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله –الجزائر-

مقدمة:

الثقافة التنظيمية أصبحت أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، خاصة بعد أن أثبتت التجارب أن من أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود قوى بشرية مؤهلة، التي هي أداة الإبداع الرئيسية والمنافسة الإيجابية، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت والقدرات لهذا إهتم المسيرون وركزوا جهودهم على الجوانب الاجتماعية والثقافية للمنظمة، للإلمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها، باعتبارها الأسلوب الأنجع لفهم وتفسير سلوك أفرادها ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم واتجاهاتها لجعلها تسير نحو تحقيق هدف المنظمة.

ان وجود ثقافة تنظيمية تحتوي على قيم و عادات سلوكية مفهومة وواضحة تؤدي الى توحيد ادراك العاملين فيها لرسالتها، والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح ما هو مرغوب و اخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة شيء اساس وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي و توجيهه نحو اهدافها. (عقلي عمر وصفي، 2005، ص98)

وتميزها فلا قيمة لنجاح المنظمة دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل و تقاليده و طقوسه ورموزه و شعاراته (نعمة عباس خفاجي، 2009، ص47) وتترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات.

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، ولدور الذي يلعبه في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة،

فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة و الإلتفاف حول الأهداف و مستوى عالٍ من الرضا، مما يزيد من معدلات الإلتزام التنظيمي وينعكس ايجاباً على المنظمة، على نقيض ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف أدائهم ودرجة انتمائهم

❖ أولاً: الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

1-1- الثقافة التنظيمية

ان فكرة الثقافة ذات اصل انثربولوجي و اجتماعي يعني ان فهم معنى الثقافة و جذورها و مكوناتها المختلفة خاصة القيم، والمعتقدات و الافتراضات و الرموز امر يعود الى دراسة الانسان و سلالاته، و أجياله، و رغبتة و استعدادة، و تفكيره، واتجاهاته للعيش و الحياة منفرداً او بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية، يجد المتخصص بدراسة تأريخ المجتمعات ان لكل منها وعائها الثقافي، و شعار، و طقوس و رموز و مقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها و تطويرها، و ترسيخها من جيل لآخر و الدفاع عنها كقيم و معتقدات راسخة، حيث أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية، و الايديولوجية، و العقيدة فهي محدد للسلوك و موجه له، قابلة له رافضة له، مشجعة داعمة له. (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص18) تأخذ بعداً رمزياً تجريدياً، فهي تأخذ قوتها وعمقها الاجتماعي من البعد الرمزي الذي يضيف عليها شرعية الوجود.

الثقافة حسب Hofsted هي المحصلة المبرمجة او النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية. (عبد الناصر محمد على حمودة، 2005، ص133) والثقافة قابلة لأن تتنوع وتتعدد وتغتني في تجلياتها ومظاهرها، كما هي قابلة أيضاً لأن تنفعل وتتأثر وتتفكك.. فالهوية الثقافية كيان يتغير ويتطور وليس معطى جاهزاً ونهائياً إما في اتجاه الانكماش وإما في اتجاه الانتشار وهي تعنتي بتجارب أهلها ومعاناتهم.. وأيضاً باحتكاكها سلباً وإيجاباً مع الهويات الثقافية الأخرى التي تدخل معها في تغاير من نوع ما... أما على المستوى الكوني فليست هناك ثقافة عالمية واحدة، وإنما توجد ثقافات متعددة متنوعة تعمل كل منها بصورة تلقائية أو بتدخل إرادي من أهلها على الحفاظ على كيانها ومقوماتها الخاصة. (حاتم بن عثمان، 1999، ص78)

إذا كانت الثقافة ظاهرة معقدة و متعددة فان ما يشترك فيها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بمكوناتها و ابعادها، فيما يلي عرض لبعض التعريف.

يعرف GIBSON و زملاؤه ثقافة المنظمة "بانها شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد و معايير و أشياء من صنع الانسان، وأنماط سلوكية مشتركة... ان ثقافة لمنظمة هي شخصيتها و مناخها او الاحساس، و ثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الافراد (حسين حريم، 2009، ص309)

يعرف دسلر DESSLER الثقافة التنظيمية "بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشمل على العديد من العناصر و المكونات المعنوية و المادية وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ،ومعايير الترقيات و الجزاءات و العقوبات" (DessleGary,1996,p.350)

ويعرف كل من جيراند جرينبرج و ربرت J.Greenberg بارون R.Baron ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد و التوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على ان المنظمات –خاصة كبيرة الحجم –ليس لديها ثقافة واحدة ،وانما ثقافات فرعية تعيش مع ثقافة العامة (مدحت محمد ابونصر ، ، 2007، ص412)

يعد التعريف Edgard Schein من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثل للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي. إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى

عرف Thévene الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد مجموعة من المراجع références المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل. (زين الدين بروش، لحسن هدار، جوان 2007، ص55) نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الثقافة تتكون من شقين :

✓ الشق الاول: يتمثل في العوامل و المكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات الفردية و الجماعية منسجمة مع بعضها البعض و متشابهة وهي بهذا المعنى تحدد السلوك و توجهه .

✓ الشق الثاني: هي المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى الأنساق الفرعية الاخرى اي نسق الاهداف ،النسق التقني و نسق الهياكل على اعتبار ان هذه الأنساق الاربعة هي التي تشكل النسق الكلي للمنظمة و عليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكيات الفردية والجماعية بل حتى الأنساق الفرعية الاخرى. (محمد المهدي بن عيسى، 2010، ص72)

2-1- خصائصها

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :
- المكونات المعنوية: وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- المكونات السلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات ، تقاليد ، آداب ، فنون والممارسات العملية مختلفة.
- المكونات المادية: كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني ، الأدوات ، المعدات ، المنتجات وغيرها
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة،
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي: بحيث يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص
- الثقافة نظام متغير ومتطور: استمرار الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل انها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة . (مصطفى محمود ابوبكر ، 2008، ص77)
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهذا استجابة لمطالب واحتياجات العاملين من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى.
- الثقافة هي عملية انسانية مكتسبة : الانسان هو المصدر الرئيسي للثقافة ، فبدونه لا تكون هناك ثقافة ، فهي ابتكار و صنع الانسان اذ تشمل ، جميع نواحي التراث الاجتماعي البشري وكل ما يميز الحياة الاجتماعية عند الانسان عن باقي الكائنات الاخرى.
- وما يميز الثقافة ايضا انها ليست فطرية وانما يكتسبها الافراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم
- البعض. (فريد كورتل ، آمال كحيلة . 2015، ص263)

- اما فيما يخص الخصائص التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية كعملية وسلوك، فرغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم فإنها تتسم ب:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العمال.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعمال
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العمال.
- طبيعة انظمة الحوافز و المكافآت و فيما اذ كانت تقوم على الاداء أو على معايير الأقدمية او الوساطة و المحسوبية.
- درجة التسامح مع الاختلاف و السماح ووجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او تأخذ نمط شبكيا

يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات . (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص ص 173، 172)

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدرجها كلاً من العاملين والجمهور

2-اهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها

2-1-اهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكمي لمنظمة فأصبح الكثير من قادة المؤسسات يعطون الأولوية والاهتمام الكافي لثقافة التنظيمية لكونها من اهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما انها تخلق ضغوطاً على الافراد للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها :

- ✓ دليل للإدارة والعاملين :حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد ، فاهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة ، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية ، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية ، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة
- ✓ إطار فكري : حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
- ✓ إطار تنظيمي : فإن الثقافة بما تحويه من قيم ، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم ، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافتها المنظمة وتدرجهم عليها ، وتكافئهم على اتباعها.
- ✓ ملمح مميز للمنظمة : وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة .
- ✓ عنصر فعال ومؤيد للإدارة: فهي تعد عنصرًا مساعدًا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، فمتى تكون الثقافة قوية ، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ، ويظهر كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ✓ تسهيل مهمة الإدارة والمديرين: فلا يلجأ إلى الإجراءات الرسمية، أو الصرامة لتأكيد السلوك المطلوب، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة ، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- ✓ ميزة تنافسية للمنظمة : إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللثفاني في العمل وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة ، والالتزام الحرفي بالرسميات .

✓ عامل مهم في جذب العاملين الملائمين : المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات.

✓ تعد الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يساعد في قابلية المنظمة للتغيير: وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. (فهد جزاء ثنيان العتيبي، 2012، صص 23، 22)

✓ أداة رقابية : ذاتية للسلوك و انماط الاتجاهات المرغوبة (جمال الدين المرسي، 2006، صص 19).

2-2-وظائفها

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة ، 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 الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها: (عتيقة حرارية ، خالد تيمراوي 2013، صص 188)

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين ، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة ، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل معا بفعالية.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم ،ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ويتحقق الوظائف السابقة تعمل المنظمة بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل . (حسين حريم، 2009، صص 313)

3-انواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع حسب العديد من المعايير، لكن تم الاتفاق عموما على تصنيف ثقافة المنظمة إلى نوعين رئيسيين ثقافة قوية /مكثفة Thick/Strong Culture ثقافة ضعيفة / ركيكة <Thin /Weak Culture وقد وضع هذا التصنيف اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

- الاجماع consensus او مدى المشاطرة وهو يشير الى مدى مشاركة في القيم والمعتقدات نفسها داخل المنظمة ويعتمد على اعلام العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها ، وعلى نظم العوائد و المكافآت ، التي تمنح للأعضاء الملتزمين منهم وعلى هذا الاساس كلما كان الاجماع أكبر كلما زادت قوة الثقافة .
- الكثافة او الشدة : و يشير الى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية ،وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العاملين بقيمتها و معتقداتها اساسية . (حسين حريم ، 2009، صص 263، 264)

أي ان قوة و ضعف ثقافة معينة يتوقف على درجة الاجماع على القيم و معتقداتها السائدة و على درجة وقوة و تمسكهم بها كمعتقدات اساسية و هامة .

- الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالقبول من جميع افراد المنظمة و ان يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. (مصطفى محمود ابو بكر ، 2008، صص 83)

- الثقافة الضعيفة: الأفراد فيها يسرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم ومن أهم ما يميز هذه الثقافة : أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها (مصطفى محمود ابو بكر، 2000، صص 145)

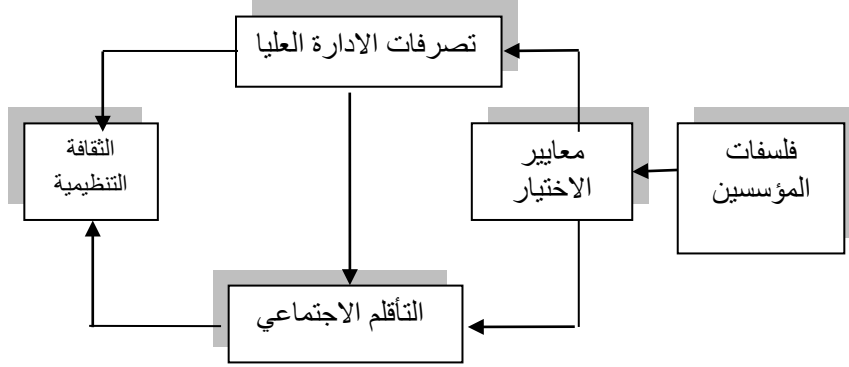
- حسب معيار الوظائف التي تؤدها الثقافة التنظيمية:
- الثقافة البيروقراطية: في مثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم و موزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة و يأخذ تسلسل سلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم و الالتزام.
- الثقافة الابداعية: و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع و يتسم افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل هناك بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين احساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من ثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الانساني في التعامل
- ثقافة العمليات: يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل و ليس على النتائج التي لم تحققها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل الكل على حماية انفسهم و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة.
- ثقافة المهمة: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف و انجاز العمل و التركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد و أنظمة قليلة و تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.
- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية و بالتالي على الادوار الوظيفية أكثر من الافراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الانظمة و توفر هذه الثقافة الامن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الاداء، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية. (العتيبي طلق عوض الله السواط، سعود محمد، 1999ص ص63،62)

❖ ثانيا: آليات تكوين الثقافة التنظيمية وأبعاد ممارستها

1- بناء و تكوين الثقافة التنظيمية

- إن عملية بناء الثقافة التنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، وينتج عن ذلك منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم ولتنج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار. (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص105)
- #### 1-2 تكوين الثقافة التنظيمية
- المؤسس: تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا الى الشخص او الاشخاص الذين انشأوا المنظمة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004، ص637)
 - فالمؤسس هو اول من تقلد امور الادارة ووضع القوانين و القواعد و اللبئات الاولى للمنظمة، اذ يكون هناك رغبة قوية في إنشاء حياة جديدة للمنظمة و ترغيب اعضاء الجماعة لتقبل هذه القواعد و الانظمة المؤسسون يلعبون دورا مهما عن طريق عملهم وعن طريق القيم المثلى التي يحتذى بها العمال. (احمد ماهر، 2005، ص437)
 - التآثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً فبالصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.
 - الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون 2004، ص638).

الشكل رقم (1) يمثل نشأة الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006، ص.28

1-1 مكونات الثقافة التنظيمية (عناصرها)

-القيم التنظيمية : القيم تشكل التكوينة الاساسية لأي ثقافة و لا نستطيع ان نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم اليه هذه السلوكات فالقيم حسب مصطفى الباهي "هي عبارة عن الاحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل او عدم التفضيل للموضوعات و الاشياء ، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات و الاشياء ، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد و خبراته من جهة وبين الاطر الحضارية التي يعيش فيها و اكتسب من خلالها هذه الخبرات و المعارف من جهة ثانية " (محمد المهدي بن عيسى، 2010، ص 79،80) اي هي من توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير ، ام القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها.

ويوجد حسب مؤيد سالم نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيطة والقيم النهائية ، والقيم الوسيطة هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسيطة الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليده العمل ، الحيلة و الحذر ، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر . أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز ، الربحية ، الاقتصاد ، الإبداع ، الجودة. (السالم، مؤيد، 2002، ص ص 170،169)

-المعتقدات التنظيمية: les croyances : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية. (رافدة الحريري، 2014، ص168)

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعرّفين اصلا، وعادة ما تنبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك اداري و الأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك و يصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به ، سواء أكان معتقدا ايجابيا أم سلبيا ، ومن امثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الالتزام هي اساس الانجاز ، وان تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع افراد المؤسسة . (إياد على الدجلى، يونيو 2011، ص311)

-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية لاقتصادية. (محمود سلمان العميان ، 2005، ص313)

2-3 آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

لقد قلنا بأن الثقافة التنظيمية شيء مكتسب، فمهما تلقى الفرد من تعليم خارج المنظمة فلن يقترب من المفاهيم السائدة في المنظمة إلا إذا التحق بها ، والحديث عن الآليات والوسائل التي من خلالها يكتسب الفرد ثقافة منظمته يؤدي بنا إلى الحديث عن مصادرها، وتكون هذه الأخيرة ضمنية وغير ظاهرة فإذا ظهرت أصبحت مظهرا من مظاهرها وليست مصدرا، لذا فإن المصادر تكون دائما متعلقة بالآليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.

ترسيخ الثقافة التنظيمية: إن ترسيخ الثقافة التنظيمية يعتبر عملية تعليمية أساسية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية من أهمها:

- البيانات الرسمية وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- تصميم المباني حيث يمكن أن تعطي طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين، فالمباني الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطي صورة مختلفة عن المبنى ذي ثلاث طوابق الممتد على غير اتساق ونظام وبدون مواقف للسيارات ومكاتب مفتوحة.

- القدوة وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- الرموز العلنية وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.

- موضع اهتمام القادة أي المواضيع التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية و حضور الموظفين ام ان هناك اتجاها غير محكوم للرقابة؟

- ردود الفعل اتجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات الخاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- التركيب التنظيمي ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر في اتجاه واحد واتجاهين حتى يكون مسؤولا لدى الآخر وما شابه ذلك.

- النظم الداخلية للمنظمة وتشمل من يتحكم في المعلومات ومتى يحصل عليها ومتى يتم تقويم الأداء ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.

سياسات ادارة الموارد البشرية - وربما تكون من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر (سمير عباس، 2013، ص 86) العاملين تشمل هذه الممارسات عملية الاختيار والتعيين، أنظمة تقييم الأداء، سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي، أنظمة الترقيّة وشغل المراكز الوظيفية. من خلالها تسعى المنظمة الى ترسيخ ثقافتها وتحقيق استقرارها. (جمال الدين المرسي، 2006، ص 26)

-التنشئة الاجتماعية التنظيمية : La Socialisation Organisationnelle

لكي نفهم معناها يجب أن ننطلق من بعض الأسئلة: ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي، هل يمكن أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى من أي عمل أو وظيفة التحقت بها ، غالبا ما تكون مدة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء، يجب عليك البدء في عملية الإقدام والتعرف عليهم بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالبا ما قد يكون مختلف عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة عالية، من هذا المنطلق يمكن أن قول أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها ، (سمير عباس، 2013، ص 87) وهي عملية يتعلم الاعضاء من خلالها القيم و الاعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة . (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص 131) التنشئة الاجتماعية المهنية للفرد تمر عبر مراحل تكون متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

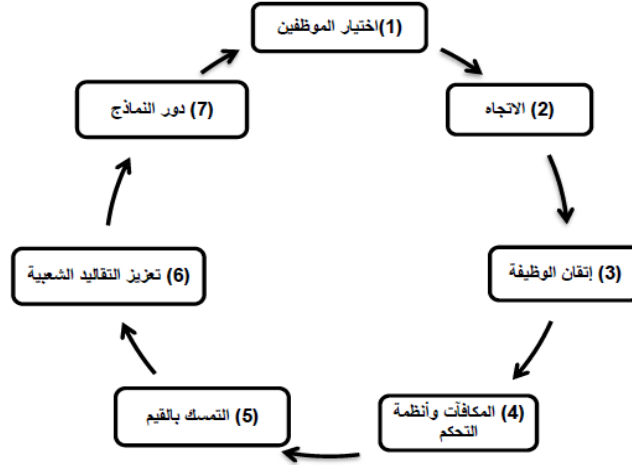
أ- مرحلة الدخول في المنظمة: وتتميز بأن الفرد يملك معلومات ولو قليلة قبل أن يعمل في المنظمة ويضع من خلالها التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها. هذه التوقعات والتصورات تم بناءها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة، الأصدقاء والأقارب الذين يعملون فيها آخر، المجالات و المطبوعات التي تنشر على المنظمة أو اي مصدر آخر، وبالرغم من أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وترسم صورة خيالية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة، كما أن القائمين بالتعيين والمقابلات الشخصية قد تكون مصدر للمعلومات لكن تحاشي ذكر المشاكل الداخلية والخارجية للفرد والاكتفاء بالمزايا قد يولد لدى الفرد انطباعا أولي إيجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة ولكن التحاقه بها واكتشاف الحقيقة قد تشعره بالإحباط وعدم الرضا، لذا يجب على المنظمة إعطاء المعلومات الدقيقة عن المنظمة وعن الوظيفة والظروف التي سيعمل فيها وبذلك تكون توقعات الفرد عن ظروف العمل أكثر واقعية.

ب- مرحلة التأقلم مع المنظمة (التكيف) تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد خلالها يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح عمل المهام الجديدة كما يجب أن يكون موجهًا لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته أي يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة وأيضا يجب أن يقيم علاقات جديدة مع زملائه الجدد لكي يكون عضوا مشاركا

وفعالا في مجموعته أو فرعه، وبعض الفروع تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية يتعلم من خلالها الأفراد العمليات المهنية وحتى تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها.

ج- مرحلة الاستقرار: بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسؤولا فيها ، أي بعد تثبيته وانتهاء برامج التدريب والتوجيه أو انقضاء مدة الاختبار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه البرامج وقد تكون هذه المراسيم غير ظاهرة أي ضمنية في جماعة العمل خاصة غير الرسمية. (سمير عباس، 2013، ص88)

الشكل رقم (2) خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية



المصدر: بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الاسهم كوندور الكروتنيكس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر3 2014/2015، ص35.

وحسب الشكل رقم خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية مع اختيار دقيق للموظفين المجندين والمدربين باستخدام إجراءات موحدة، والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة، بعد التعاقد مع المرشح المختار يجتاز تدريباً كبيراً يجذبه إلى الثقافة التنظيمية وتوجيهه، مما يجعله أكثر تقبلاً لقيم الثقافة الجديدة، في حين أن المقصود بالخطوة (2) تعزيز التعلم الثقافي، تم تصميم الخطوة (3) لتطوير المعرفة التكنولوجية للموظف، كما ينتقل الموظفون على طول المسار الوظيفي، ويتم تنظيم تقييم أدائهم وتعيين المسؤوليات الأخرى على أساس تقدمهم، ثم تأتي الخطوة (4) حيث توجه المنظمة الانتباه الدقيق لقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، ووضع نظام مكافأة شامل ومتناسق، ويتم التركيز أكثر على تلك الجوانب التي تربط نجاح المنظمة بقيم الثقافة، وبينما يستمر الأفراد بالعمل في المنظمة، تأتي مرحلة التمسك بالقيم الأساسية، حيث يقوم الأفراد بقبول قيم المنظمة ووضع ثقتهم فيها، أما في المرحلة (6) فإن المنظمة تعرض على أعضائها الشعائر والطقوس، والقصص أو الأساطير، والأبطال التي تصور وتعزز الثقافة التنظيمية، لتأتي المرحلة (7) حيث أن أولئك الأفراد الذين أدو دورهم بشكل جيد في المنظمة يصبحون بمثابة قدوة للقادمين الجدد إلى المنظمة، ومن خلالها يصبح هؤلاء الموظفين كرموز لنجاح و تشجيع الآخرين على القيام بالمثل.

(ثلجة منصور، 2014/2015، ص35-36)

- الممارسات السلوكية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي تتم مكافأتها والتي يتم إنكارها ومعاقبتها وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات مثل أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تقوله من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات، كما أن المنظمة قد تتعامل بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة بوسائل الإعلام بهدف رسم صورة إيجابية ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا، إن مثل هذه الممارسات الفعلية

- اللغة المهنية: من المعروف أن المهن المختلفة تستخدم عبارات فنية شائعة التباين، إلا أنه لا يعرف إلى أي حد يمكن أن تكتسب وتكتسي عملية بناء هذه اللغة طابعاً تنظيمياً، ومثل هذا الشذوذ عن اللغة المعيارية أو اللغة الأم يستمد من استخدام البدائل أي ما يحل محل الكلمات المستخدمة في الحياة اليومية وبعض الاستعمالات القائمة على الفروق التطبيقية، حيث رغم وضوح ضرورة

الكلمات الفنية نجد أن البدائل تخدم وظيفة أساسية تتمثل في تماسك الجماعة كما تكون وسيلة لتوحيد تصور الأعضاء ، لذا فإن كل جماعة عمل أو منظمة حسب طبيعة العمل والموقع الجغرافي وثقافة العاملين يستعملون مصطلحات وإيعاءات خاصة لا تستخدم إلا في البيئة التنظيمية أي بيئة العمل ومع أفراد جماعات العمل فقط وكلما زاد حجم الجماعة أو دخلت بعض المتغيرات كلما كانت هناك لغة أو مصطلحات تميز الجماعات والمنظمات عن بعضها البعض رغم أن النتائج والمخرجات تكون نفسها ، حيث أننا نقصد باللغة المهنية أو الفنية هنا الكلام الذي يتردد ويكون أكثر تكراراً من غيره ويكون مميزاً عما يتناوله العاملون في فرد أو تخصص أو قسم آخر، فهي مجموعة المصطلحات والإشارات والإيماءات الجسمية واليدوية والرموز التي تستعملها جماعات العمل فيما بينها لتفعيل عملية الاتصال وكلما ابتعدنا عن مركز التخصص والجماعة المهنية كلما قل استعمالها وحلت محلها لغة أخرى تخضع لمعايير عدة منها: الدور ، السن ، الجنس والمهنة وغيره. (سمير عباس، 2013، ص89)

2- ابعاد الممارسة

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، ونحاول من خلال هذه الدراسة التعرض لثلاث ابعاد مختلفة البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني.

1-2 البعد القيادي: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. طبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

✓ **الدافعية وسلوك العاملين:** قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة ، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.

✓ **قيادة التغيير بالمنظمة:** قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية. ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية. (موسى الحوطي، 1996، ص ص 13، 12)

✓ **إدارة المسؤولية واتجاهات العاملين:** إن العلاقة بين الإدارة و الأفراد لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة فإذا ادركت الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم و إن لديهم الدافع و الحافز للعمل ، وادرك العمال لمساهمتهم في اتخاذ القرار فإن العلاقة تعبر عن ثقافة إيجابية، وفي حالة حدوث خلل في هذه العلاقة تكون ثقافة المؤسسة سلبية.

✓ **اسلوب التحول و التطور:** إذا كانت المؤسسة ذات نزعة معادية للتغيير وكان مفروض عليها فإنها تستخدم الأساليب التقليدية، ولا تستغني عنها، تكون بصدد ثقافة سلبية و متخلفة، وإذا كانت إدارة المؤسسة تساند التغيير فإنها تعمد إلى استخدام الأساليب الحديثة تكون أمام ثقافة إيجابية.

✓ **المشاركة و المخاطرة:** إذا كانت ثقافة المؤسسة تأسست على أساس عدم الاشتراك في المسؤولية بين الرؤساء و المرؤوسين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية و ليس لديهم استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي نكون بصدد ثقافة سلبية، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة و القدرة على تحمل المسؤولية و المخاطرة نكون أمام ثقافة إيجابية مسهلة لعملية التغيير . (فاطمة الزهراء بوداود، 2013، ص ص 193، 194)

2-2 البعد التنظيمي: يعبر البعد التنظيمي لثقافة التنظيمية على الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء الأفراد في المؤسسة و تأثير التنظيمات الرسمية غير الرسمية على أداء الأفراد و تأثير البيئة على المؤسسة و الأفراد واهم ما تدرسه في البعد التنظيمي الهيكل خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارة بعضها ببعض ، كما يوضح خطوط الاتصال و انماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بإدارة المؤسسة و يشمل هذا البعد العناصر التالية:

✓ **طبيعة الاتصال:** تمثل الاتصالات جزءاً من ثقافة المؤسسة فإذا كانت هذه الاتصالات رسمية فقط ، أو من الأعلى إلى الأسفل وقد تكون في شكل تعليمات أو تكلفات مكتوبة يغلب عليها الطابع المتحفظ تكون هذه الثقافة سلبية و غير

مشجعة وغير سريعة لانتقال معلومة و يكون الافراد في المؤسسة اكثر حساسية و يخاف كل واحد منهم ان يخطئ في عمله مما يفرض حالة من القلق و التوتر وعدم احدث الابتكار ،اما اذا كانت ثقافة المؤسسة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الاخوة و الزمالة و التعاون و التحفيز لانجاز الاعمال بتنوع اساليب الاتصال فهنا تكون الثقافة ايجابية و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات . (موسى الحوطي، 1996، ص15)

✓ **العمل الجماعي:** قد تؤسس الادارة العليا و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة ، و تشجع الصراعات بين العمال فتتولد الاحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المهكة لقوى العمال في مجالات غير ايجابية ،ومن ثمة لا يقبل الافراد العمل الجماعي و التعاون بين الاقسام و الادارة ،وهنا تكون الثقافة سلبية ،وعلى العكس من ذلك تنهى الادارة روح التعاون و التفاعل بين العمال للعمل كفريق واحد يحقق الاهداف و يحصل الجميع على المكافآت ومن ثمة تسود علاقات الود و الاحترام و الايثار بين الافراد وتظهر المؤسسة متماسكة مستعدة لكافة الظروف.

✓ **التعليم و التدريب:** اذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية. أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

✓ **مدى استقرار الاهداف:** اذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا يوجد اهداف طويلة تتجزأ الى اهداف قصيرة تتحول الى اعمال و اجراءات، وان فلسفة المؤسسة هي التغيير المستمر في الاهداف طبقا لظروف كل مرحلة فان هذه الثقافة شأنها جعل الافراد غير مبالين لمبادرات تطوير الاهداف ،وهذا ما يجعل الافراد لا يؤمنون بهدف عام ،ولا يوجهون كل جهودهم في اتجاه واحد ،وتكون ذات تأثير سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل ،اما اذا كانت الاهداف و الاستراتيجيات محددة بشكل واضح مترجمة على شكل اعمال و اجراءات فان هذه الثقافة من شأنها توحيد العاملين و تكريس جهودهم باتجاه الهدف . (فاطمة الزهراء بوداود، 2013، ص192)

3-2- البعد السلوكي والانساني

لا يختلف اثنان في أن أهم مظهر يمكن من خلاله فهم وتحليل الثقافة التنظيمية للفرد هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه ومسؤوليه وفي بيئته التنظيمية فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم إيجابية توجهه لتحقيق أهداف المنظمة سواء فيما يتعلق بوقت العمل قيمة الأجر المادي، المكانة المهنية والعلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد، فالثقافة التنظيمية إذا كانت سليمة المنطلق قد تغني في كثير من الأحوال عن الجانب الرسمي والمراقبة والحوافز المادية التي لها دورها أيضا وكلما نجحت الثقافة التنظيمية أو نجح المؤسسون في غرس تقاليد عمل بعيدا عن القوة والسيطرة وإلغاء آراء الآخرين وإعطاء الوقت والعمل والعلاقات أبعاد معنوية روحية كلما ضمن السلوك التنظيمي الفعال الذي يرضي الفرد العامل ويحقق حاجياته المادية وخاصة المعنوية ويحقق أيضا الفعالية التنظيمية ، وكلما شملت الثقافة التنظيمية جميع الجوانب الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من مشاكل تنظيمية وعائلية اجتماعية وبدائل ثقافية أحس الفرد بالانتماء أكثر والأمان وارتبط بمنظمتها ارتباطا معنويا ، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي يجد فيها الفرد بدائل وحلولا لمشاكله والضغط المهنية التي تواجهه ومن هذا المنطلق تكون المصدر الأول والمرجع الذي يعود إليه الفرد العامل في تقييم سلوكه وتوجيهه بالشكل الذي يتماشى مع معايير الجماعة ومع قوانين ولوائح المنظمة، فنستطيع أن نقول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مستقبلا أهم وسيلة أو نموذج يمكن من خلاله تسيير جماعات وفرق العمل والمنظمات مادام المطلوب من الأفراد والهدف من إعداد الكثير من القوانين ووسائل الرقابة والحوافز والهياكل هو التحكم في سلوكه فهي طريق غير مباشر غير رسمي فعال إذا وجد فيه الفرد ما يحقق به ذاته. (سميرعباس، 2013، ص ص89،90)

خاتمة

في هذا البحث تناولنا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ، لا يمكن اغفال الجانب الثقافي فهو جانب مهم في الحياة التنظيمية للمؤسسة و في نجاحها فالفرد يلتحق بالمنظمة حاملا رصيда من القيم العلمية، التقنية، الإجتماعية، نتاج التنشئة الاجتماعية ثم يتلقى قيما ومعتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة و العناصر ، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها

وديمومتها استوجب علما ، إيجاد قيم مشتركة للعمل في المنظمة ويكون ذلك عن طريق إيجاد لغة واحدة ، عبارات و طقوس ورموز مشتركة و شعارات بالإضافة إلى وضع برامج التدريب و التكوين التي ترسخ وتبني ثقافة المنظمة ، فالثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فهي توجه اعضاء المنظمة و تنظم اعمالهم ،وعلاقتهم و انجازاتهم فالأفراد لا يؤدون ادوارهم فرادى او كما يشتهون ، وإنما في اطار تنظيبي واحد لذلك فان الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم انماط العلاقات بين بعضهم البعض ، وبينهم وبين العملاء و الجهات الاخرى التي يتعاملون معها و مستويات الاداء و منهجيتهم في حل المشكلات ، فهي المرجعية التي يستندون اليها لفهم الواقع التنظيمي.

- قائمة المراجع

- 1- احمد ماهر. (2005). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية . الاسكندرية مصر :الدار الجامعية.
- 2- امال كحيله ،فريد .كورتل .(2015). ادارة التغيير في عالم متغير .، الاردن :زمزم للنشر و التوزيع.
- 3- اياد علي الدجني .(2011). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم). المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني.
- 4- بوخاري ثلجة. (2015/2014). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الاسهم كوندور الكروتنيكس. رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسير ،قسم التسير جامعة الجزائر3: الجزائر.
- 5- جمال الدين المرسي. (2006). الثقافة التنظيمية و التغيير .مصر :الدار الجامعية .
- 6- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ،رفاعي محمد رفاعي.(2004). سماعيل علي بسيوني ،ادارة السلوك في المنظمات .المملكة العربية السعودية :دار المريخ للنشر .
- 7- حاتم بن عثمان .(1999)، العولمة و الثقافة .، الاردن :المؤسسة العربية للدراسات و النشر.
- 8- حسين حريم .(2009). ادارة المنظمات منظور كلي. ط2 الاردن ، دار حامد للنشر و التوزيع.
- 9- حسين حريم .(2009). ،سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال. ط.3 الاردن :دار حامد للنشر و التوزيع.
- 10- رافدة الحبري .(2014)، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية .الاردن :، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 11- سمير عباس .(ديسمبر، 2013). الثقافة التنظيمية بين الممارسة و التصور. مجلة ابحاث نفسية و تربوية جامعة قسنطينة 2الجزائر ، صفحة العدد 6.
- 12- طلق عوض الله السواط و سعود محمد العتيبي .(1999). البعد الوقي لثقافة التنظيم .مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد (المجلد 12 العدد 01
- 13- عبد الناصر محمد علي حمودة(2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية .، مصر :المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 14- عتيقة حرارية، خالد تيمراونلر(2013)، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة .جامعة .ا. ابو القاسم سعد الله الجزائر 2 العدد 1.
- 15- عمر عقلي و صفى (2005)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،الاردن :دار وائل للنشر و التوزيع .
- 16- فاطمة الزهراء بوداود(2013)، مكانة ثقافة المؤسسة في ادراج التغير التنظيمي .مجلة دراسات العدد الاقتصادي جامعة عمار ثلبيح الاغواط ، العدد 19
- 17- فهد جزاء بن ثيان العتيبي، (2012) .واقع الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود .المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية.
- 18- لحسن هدار ،زين الدين بروش(2007) دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية (العدد 01).
- 19- محمد المهدي بن عيسى .(2010). علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة .، الجزائر :، مطبعة إيمابلاست.
- 20- محمد قاسم القروتي .(2009). السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال ط 15الاردن :دار وائل للنشر و التوزيع.
- 21- محمود سلمان العميان .(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .عمان الأردن :دار وائل للنشر .،
- 22- مدحت محمد ابو نصر .(2007). ،ادارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة .، مصر :، مجموعة النيل العربية
- 23- مصطفى محمود ابوبكر(2000)، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية .الإسكندرية، مصر :الدار الجامعية.
- 24- مصطفى محمود ابو بكر .(2008). إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية .الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 25- موسى الحوطي .(1996). ،تجربة صنع المدير العربي .مصر جامعة الرقازيق.
- 26- مؤيد السالم ، (2002) ،تنظيم المنظمات:دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام .الاردن :دار عالم الكتاب الحديث.
- 27- نعمة عباس الخفاجي (2009). ثقافة المنظمة .الاردن :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

- مراجع باللغة الاجنبية

28-Dessler, G. (1996). *Organization Theory. Creating structure and behavior*. New Jersey: Prentice .Hall.Inc.Englewood.Cliffs.