

ثقافة التشارك داخل المؤسسة، وعلاقتها بالجانب التنظيمي

Culture of partnership within the institution, and its relation to the organizational aspect

بوعلام الله يوسف*

جامعة وهران 2 أحمد بن أحمد، وهران، الجزائر

prof.yassine@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/04/09 تاريخ القبول: 2019/05/18

تاريخ النشر: 2019/06/02

ملخص:

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى، إن هذا الاختلاف بين ثقافات المؤسسات حثَّ منظري التسيير، إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصور واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية، فهي إحدى القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وإدارتها بصفة عامة، والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، تلعب ثقافة المؤسسة

* المؤلف المرسل

دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، إذ قمنا في هذا المقال بمعالجة مدى أهميتها وخصائصها من حيث الوظائف والخطوات، إضافة إلى النظم والمفاهيم المتشابهة على التوالي، أيضا تطرقنا إلى مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة من حيث المدخل والتنظيم والبناء.

الكلمات المفتاحية: التشارك ، ثقافة المؤسسة، التنظيم، المؤسسة.

Abstract

The culture of the institution is one of the main issues of academic research in organizational theory as well as in management practices because of the importance of the cultural dimension in all aspects of organizational life. It constitutes one of the fundamental elements of the interpretation of the behavior of the institution and its management in general. The culture of the institution plays a very important role in the cohesion of members and the preservation of group identity, an effective tool to guide the behavior of workers and help them do their jobs better.

Key words: establishment, participatory culture, organization, performance.

ثقافة التشارك داخل المؤسسة ،وعلاقتها بالجانب التنظيمي

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا، فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة والذي يقود ضمنا إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية استمرارية والحيوية والتجدد. ولتحقيق ذلك نسعى لمعرفة ماهية ثقافة التشارك داخل المؤسسة..

وهذا باقتراح التساؤل التالي: ما هي العلاقة التي تربط بين ثقافة المؤسسة والجانب التنظيمي التشاركي؟ ولماذا لم يتم الإتفاق على تعريف واحد لها؟

انطلاقا من التساؤل، تم تقسيم المحتوى العلمي إلى مبحثين :

المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد وابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة، إذ تنوعت تسميات ثقافة المؤسسة، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ثقافة الشركة، ثقافة التشاركية أو المؤسسة، بحيث تعرف على أنها مجموعة من القيم المشتركة

وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها، تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي و من ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج إلى التحدي، و تملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، و كذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية، إضافة إلى ذلك فثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية و الاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها، وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، و يمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الايجابي و السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.

المطلب الأول: أهمية ثقافة المؤسسة

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي "تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى أن ارتباط

ثقافة التشارك داخل المؤسسة ،وعلاقتها بالجانب التنظيمي

الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، و بالمقابل فإن التقاسم القوي و الواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها" (1) .

"كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات و ذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، وارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية و ارتباط عام بها" (2) .

الفرع الأول: وظائف ثقافة المؤسسة

تتمثل أهمية ثقافة المؤسسة في الوظائف التالية:

- تحديد هوية المؤسسة و إعلامها لجميع أعضاء حيث ساهم في خلق العادات و القيم، و إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و ينسق السلوك في العمل " (3).

إذن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساعد بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية و كالعائلة أو المدرسة.

الفرع الثاني: خطوات ثقافة المؤسسة

تدرج عموما أهمية ثقافة المؤسسة في أربع خطوات:

- " بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز و كذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

- إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة.

- تطوير إحساس العضوية و الانتماء Membership: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب اختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: و يأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد" (4).

المطلب الثاني: خصائص ثقافة المؤسسة

و إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الانجليزية نحصل على كلمة home باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل، أيضا يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة لأخرى وداخل المؤسسة نفسها، ومن أهم تلك الخصائص مايلي :

- " ثقافة المؤسسة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

*الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق والمعتقدات والأفكار.

*الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

*الجانب المادي: كل ما ينتج أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة...

الفرع الأول: نظام ثقافة المؤسسة

- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر " (5)

- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في وقت واحد: "تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية. بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية و العمليات المؤداة و سلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخرج

الثقافة، و من ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، و تتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة" (6).

الفرع الثاني: المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة

توجد بعض المفاهيم التنظيمية تتشابه مع مفهوم ثقافة المؤسسة من أهمها:

الأخلاق التنظيمية: "تعرف الأخلاق في اللغة بأنها الطبع والسجية والمروءة، وانها صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصفها ومعانيها المختصة بها بمزلة الخلق بصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها" (7).

تعرف الأخلاق في الاصطلاح كما يلي:

"الأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد ما هو سئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ" (8).

أما الأخلاقيات التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق" (9).

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا للأخلاقيات التنظيمية أو المؤسسة، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم

المديرون، بل أيضا لأن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة معها، لذلك لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بالاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.

المبحث الثاني: مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة

ترتبط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.

إضافة إلى متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن اهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذ نرى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية و... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهيئته وصقله وهو غاية الثقافة.

المطلب الأول: مداخل دراسة ثقافة المؤسسة

أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضا أن "نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف

المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين⁽¹⁰⁾، حيث "تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنهما معايير مفيدة لمؤسسة مثال ذلك إلتزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع"⁽¹¹⁾، كذلك "المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سئ مهم أو غير مهم"⁽¹²⁾، و "التي تعمل على توجيه رغباته، وتحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي"⁽¹³⁾، للوصول إلى الأخلاق التنظيمية "مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق"، كما توجد الأخلاق المهنية بأنها "معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الإلتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم خدمات ذات قيمة، و يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة"⁽¹⁴⁾، عن طريق "قواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسبا أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم ، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة"⁽¹⁵⁾.

لقد تعددت مداخل دراسة ثقافة المؤسسة، فمن أهم تلك المداخل:

الفرع الأول: المدخل المعرفي، الكلاسيكي، السلوكي

المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الإستداركي إذ تختلف كل ثقافة بجزئتها، ولتفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها" (16).

- مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب بيرس وروبينس 1990 (Pearce & Robbins): يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشئ من التفصيل والتوضيح، مراعيًا بذلك التقسيم المتفق عند تقييم المدارس الإدارية، وهي:

المدخل الكلاسيكي (التقليدي): يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإداري الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950، وهو ما أشار إليه بارنارد (Barnard 1938)، وما أشار إليه باكيرس Bakkers في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع هوفستيد (Hofstede 1986) ، كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة هاريسون (Harrison 1978)، كما يمكن أن نتحسس الثقافة وندرکها عبر مظاهرها المختلفة كالدين، الطقوس، المعتقدات أهيوجا (Ahuja 1993).

المدخل الإنساني، السلوكي: تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر ماسلو (Maslow 1943) حاجة تحقيق الذات، وتعرض لها داركر (Druker 1954) في تصنيف أهداف المؤسسة، وأشار إليها ماكجر يوجر (Mc Grygor 1958) ضمنا في نظرية (Y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند بليك وموتون (Blak & Mouton 1964).

الفرع الثاني: المدخل المنظومي، المعرفي، الموقف

المدخل المنظومي: تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي، بارني (Barney 1986)، رونين (Ronen 1986)، تومبسون وستريكاند (Thompson & strickand 1993) وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتاريكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع ويتلاشى من التراث، وان ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا.

المدخل المعرفي: قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي (Handy 1988) إذ شخّص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، وان للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز إداركية هي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني.

المدخل الموقفى: تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد و كثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال والإستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة، واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى.

ونظرا لما تحمله عقول الرموز والمديرين والمحللين و الإستراتيجيين من تفكير متنام ومدروس عن عوامل الموقفية متمثلا ذلك بالقيم والمعتقدات والإتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: تنظيم وبناء ثقافة المؤسسة

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل و تصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة القيم و معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد و هياكل و نظم، و يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة

باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدار من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة و مكوناتها الأخرى و هو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء و من ثم احراز النجاح و التفوق.

- بناء ثقافة المؤسسة " تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوتها ليشكلان أساسا لبنائها ، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، و الترابط و التكامل في عمليتها ليكون نتائجها توليد ثقافة المؤسسة و ما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية"⁽¹⁷⁾، و يمكن فهم آلية نشوتها و أساس بنائها على النحو الآتي :

الفرع الأول: الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة

توجد مرتكازات و عي بتكوين ثقافة المؤسسة إدارية مثل: فلسفة، قيم، تصرفات، تصور و أخرى متعلقة بالتنظيم - منظمة مثل: الأدوار، الهيكل، النظم والتكنولوجيا، إن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية و المنظمة ينتج المشتركات في الأقوال، المصطلحات المهنية، التصرفات و المشاعر، و من ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

الفرع الثاني: آلية نشوء ثقافة المؤسسة

إن فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة، تأتي عندما يتقاسم و يشترك الأعضاء بالمعرفة و الافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

- قضايا التكيف و البقاء، التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة، و حدد شاين هذه القضايا كمايلي:
- رسالة المؤسسة و استراتيجياتها ، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.
- أهداف المؤسسة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة.
- الوسائل (الهيكل و نظم المكافأة).
- قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فاعليتها، و حدد شاين هذه القضايا بالآتي:
- اللغة و المفاهيم ، بما فيها تحديد طرق الإتصال و تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيها.
- القوة و المكانة، و ما يتصف بها من قواعد محددة لإكتسابها، والحفاظة عليها و فقدانها.

- المكافآت و العقوبات عن طريق تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.

تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المؤسسة الإستجابة لها بإقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الورقة فإن الثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها ،فهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم ، فهي مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهازا للتمييز بين البشر، والمجتمعات والحضارات.

و تمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات لأهميتها في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء العام، حيث يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات و ذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، وارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية، التي تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كالعائلة، من حيث درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف، وفي درجة قبول المخاطرة وتشجيع

الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة، و وضوح الأهداف، والتوقع من العاملين أن يشاركوا المؤسسة في القيم المتبناة مثل تحقيق جودة عالية، طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

لا سيما، وأن كبريات الشركات في العالم، وفي خضم العولمة الاقتصادية والمنافسة الشرسة بينها، توجهت إلى إنشاء مراكز بحث وتطوير، بل إن كبريات المنشآت أصبحت من خلال مراكزها هاته، تقدم شهادات ماجستير ودكتوراه، فأبي توجه صحيح باتت تحمله ثقافة المؤسسة؟

الهوامش:

¹ دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص ص 241، 240.

² أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص. 16

³ ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 190.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارية الاستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص. 296.

⁵ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، ط1، 2011 ص24 .

⁶ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة علي المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجت دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية لمعلوم الأمنية، لكلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص52.

⁷ هدى علي جواد الشمري، سعدوف محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل، الأردن، 2006، ص17.

⁸ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص16.

⁹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، (نظرية المنظمة،مدخل التصميم)، (ثقافة المنظمة)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص60.

¹⁰ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص. 169، 172.

¹¹ جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص. 232، 233.

¹² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص385.

¹³ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحيم أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص17.

¹⁴ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص80.

¹⁵ Schein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership, Jossey Bass, San Franciscoco, 2004, p7.**

¹⁶ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص72.

¹⁷ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص.62

²⁹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص، 106، 110.