

معالم الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة

د. بومعروف نسيمة

جامعة بسكرة - الجزائر

المخلص:

نحاول من خلال هذا المقال رسم الملامح العامة للثقافة التنظيمية، وتحديد أهميتها والتعرف على أبعادها ومكوناتها والمعنوية، ومختلف أشكالها ومعايير تصنيفها، كما نسعى لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين العناصر التنظيمية الأخرى كالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والهيكل التنظيمي داخل المؤسسة. وتبيان طبيعة العلاقة التبادلية والتكاملية بينها.

bsctract :

We try through this article define the general features of organizational culture and determine its importance and identify its dimension and components and various forms. We also seek to clarify the relationship between organizational culture and other organizational elements in the organization, and to clarify the nature of the reciprocal and complementary relationship between them.

مقدمة:

تمثل ثقافة المجتمع مجموع الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي والتعلم والتقليد الاجتماعي من خلال الاتصال اللغوي (الإشارات- الرموز- الإيماءات- ممارسة شؤون الحياة، وتوطيد العلاقات مع الأفراد و الجماعات...) ما يساعد الفرد على اكتساب ثقافة مجتمعه. و لأن التنظيم هو أحد أنساق المجتمع ، فهو يعد نسقا مفتوحا تربطه بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير المتبادل. فمصدر مدخلات التنظيم من موارد بشرية تكنولوجيا، معلومات...، هو المجتمع الذي يتواجد فيه، والذي يطرح فيه مخرجاته مهما كان شكلها أو صفتها. فالمجتمع بمثابة البيئة التي يتواجد بها التنظيم وينمو فيها. و لأن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى مثل الضغوط من علم النفس، الإستراتيجية من العلوم السياسية والعسكرية والقوة من السلوك السياسي... وغيره، فإن نفس الشيء بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات وأخذت الكثير من أبعادها المشتقة من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات ثم الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

ومع ظهور التنظيمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة و أصبح سائدا في مجال التنظيمات، وهو يشير عادة إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى،

وهذه الخصائص عادة تنتسم بالاستمرارية النسبية. كما أنها تؤثر في سلوك وأداء العمال. كما تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى إنجاز الجماعات والأفراد، وهذا ما يحدد مدى نجاح لأي تنظيم، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نشاطها.

وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم معالم الثقافة التنظيمية، وتبيان مدى تأثيرها في باقي العناصر التنظيمية الأخرى.

أولاً : ماهية الثقافة التنظيمية :

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في بعض العلوم مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وغيرها من العلوم الأخرى. وهو ما يعني أن أصل المفهوم ليس حديثاً إنما الجديد هو التسمية والاستعمال. وفيما يلي سنتعرف على بدايات استخدام المصطلح، وأهم النظريات المفسرة للمفهوم.

1 - مداخل دراسة الثقافة التنظيمية :

على اعتبار الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية و تأثيرها في كافة أنشطة التنظيم وحتى محيطه، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية هي التنظيم ذاته و ليست مجرد جزء منها. لذا يتوجب على التنظيمات الاهتمام بمختلف التوجهات الثقافية المحيطة بالتنظيم، على أساس تأثيرها الفعال بكل الأشكال إيجاباً أو سلباً في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم التي تؤثر بدورها في كل العمليات والأنشطة التنظيمية، وفقاً لقوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها.

ونجد أن علماء الأنثروبولوجيا والاجتماع، الذين اهتموا بهذا الموضوع، و غطوا كل جوانبه بالبحث والدراسة، والتي استعان بها باحثوا الإدارة لبلورة مفاهيم أخرى متطورة تتناسب مع التنظيمات، وأبرز هذه المفاهيم نجد الثقافة التنظيمية؛ الذي برزت العديد من النظريات المفسرة له، كل منها حسب وجهة نظر روادها و المنضوين تحتها .

و لكن قبل التطرق إلى هذه النظريات تجدر الإشارة إلى أن ثلاثينات القرن الماضي مثلت البدايات الأولى لنشوء مصطلح الثقافة التنظيمية ؛ إذ يستدل على ذلك من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري بشقيه التنظيمي النظري والفكري والاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية الموقفية ويمكن أن نوضح تلك الإسهامات من خلال الأدلة الواضحة عبر تمحيص مسترجع لأغلب ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات الإدارية الأجنبية والعربية.

من الملاحظ أن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى مثل الضغوط من علم النفس، الإستراتيجية من العلوم السياسية والعسكرية والقوة من السلوك السياسي وغيرها. ونفس الشيء بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات

وأخذت الكثير من أبعادها المشتقة من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات ثم الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية **Les relations humaines** في التنظيمات العمالية، وذلك بفضل جهود أعضاء "جامعة شيكاغو" (1934) وبعد ذلك في دراسات "هاوثورن" - التي قام بها **التون مايو E. Mayo** و من معه.

فقد كانت الثقافة التنظيمية سائدة، لكنها مضرة، ومن أدلة وجودها أنها وردت في نظرية التدرج الهرمي للحاجات **Hierarchie pyramidale des besoins** لـ **ماسلو A. Maslow** (1943) من خلال حاجة تحقيق الذات فهي مفهوم داخلي ثقافي و نظرية الفلسفة الإدارية لـ "ماك جريجور" **Douglas Mac grigor** (1960) من خلال مفهوم الفلسفة الإدارية لنظرية (X&Y) و نظرية القيادة إذ عد مصطلح المناخ التنظيمي بأنه جزء كبير من الثقافة التنظيمية.

كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري، ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه التنظيمات وعدت متغيراً موقفياً ، أي؛ عامل طارئ ومهم يلعب دوراً في التغيير في ضوء عوامل النظرية الموقفية كالحجم والإستراتيجية والتقنية والثقافة وعدم التأكد البيئي.

و قد شهد الاهتمام بالثقافة التنظيمية ذروته في فترة الثمانينات إذ أخذت حيزاً كبيراً في الكتابات، إذ ورد في الفترة من (1978-1985) في أربعة عشر من كبريات مجلات الإدارة مثل: **AMJ, HRB, ASQ** وتحت ثمان وسبعون عنواناً مختلفاً وأكثر من (120) مقالا وبحثاً ودراسة عن الثقافة التنظيمية.¹

فمفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن أغلب المفاهيم التي دخلت إلى الإدارة وأصبح من المفاهيم التنظيمية وهو مفهوم مستعار من علم الأجناس الثقافي؛ إذ يعد أحد تخصصاته. ولم يستعمل مصطلح **ثقافة المؤسسة Culture d'entreprise** في حقل الإدارة بداية (1970) من طرف " **David Stanley** في كتابه **(Perspectives comparative management: organisational & culture)**.

لينشر بداية الثمانينات مقالا في المجلة الاقتصادية " **Business week** "، محاولاً من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة².

¹ - سامي فياض العزاوي (2009): ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التطبيقات، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 47

² - Management d'équipe, (2000) :dunod_Michel petit,Audrey Klesta Paris,p186 concepts et pratiques

وبهذا كانت فترة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية بفضل "Terrence Deal & Illan Kennedy" بإصدار كتاب (Corporate culture) و(البحث عن الامتياز - In search of excellence) للعالمين "Peters & Waterman"، عام (1982).²¹ ومع مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالبحث في مسألة "الثقافة التنظيمية" كعامل منتج لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم و إبداعهم.

و فيما يلي عرض لأبرز النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

أ - نظرية المؤسس والرمز: (بيتقرو Pettigrew 1979): تقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة التنظيم و أهدافه و إستراتيجيته من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه و فلسفته ومعتقداته، و كيف سيصبح التنظيم فيما بعد) و بذلك يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء.

وهذه الشركات وغيرها تتمتع بإدارة رمزية؛ بحيث يصبح لهؤلاء قيما ثقافية وأخلاقية و تنظيمية؛ بحيث يتم تحويل قيم وثقافة العمال لتسمى حينها بالرموز. إما من خلال القيادة التحويلية أو التبادلية، بمعنى تبديل الثقافة السائدة في تنظيم معين بأخرى جديدة، ليعرفوا بالقيادة الرموز التحويليين، أي يقومون بتغيير النمط الثقافي السائد في التنظيم.³

ب - نظرية المسارات: "شين Schein" (1985): تتبنى مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها وتتخذ مسارا مرحليا يضمن لها استمراريتها وديمومتها وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية؛ بمعنى من سيقود المجموعة أو التنظيم. وكلما كان القائد متمسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالتنظيم. أما مرحلة "مسار التآلف وتبادل الأدوار"؛ فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام. فيما تتعلق مرحلة "الابتكار" بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات. وأخيرا تعتمد مرحلة "البقاء" والنمو على مدى المرونة والتكيف مع ظروف التنظيم المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.⁴

ت - نظرية التفاعل التنظيمي: رأى "فانس فيتش" Lvancevich (1988) أن ثقافة التنظيم تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد،

¹ - Pierre Duperiez, Solange Simens :La résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, p 86

²

³ - Pettigrew, A.M (1979): On studying organizational culture, Administrative science, vol24 Quarterly, pp 90-99

⁴ - Schein Edgor ,H (1985) :Organizational culture & leadership, Jessey Bass Pub, London, p p 160-177

إجراءات، قوانين الهيكل التنظيمي والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا و/أو يحفزوا و/أو يراقبوا) بالنظر إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيم¹.

تتفق أغلب النظريات على أن مصدر الثقافة الرئيسي؛ هو ما يربط المجتمع من نسيج اجتماعي ثقافي يتشابك مع كثير من المتغيرات، و خصوصاً؛ ما يتعلق بفلسفة وثقافة الفرد عندما يدخل إلى التنظيم فيضيف لها أبعاد ثقافية تنظيمية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية. وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي يحملها متفاعلة مع ثقافة التنظيم لتنتمل فيما بعد الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز. و لكن يكون أكثر وضوحاً كيف يتعامل و يتصرف المدير المؤسس مع البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، و هذا يعتمد على النجاح الذي ينسب إلى تلك الثقافة.

2 - تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، و تنوعت الأساليب التي تعاطى بها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، و هذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث والدراسات في هذا الحقل، و لوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية.

حيث أشار **Wheelen** بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم².

و يؤكد "أحمد ماهر" هذا المفهوم في مؤلفه -التنظيم-؛ إذ يرى بأنها: ((مجموع الاتجاهات النفسية السائدة في التنظيم، القيم، و العادات، و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخله³. و بالتالي فالثقافة التنظيمية؛ مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم، عادة تكون معنوية و غير مكتوبة، يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في التنظيم⁴.

¹-Lvancevich J M, & others(1997) : **Organizations, Behavior, structure , processes**, Irwin Megraw, Hill, Boston, p p 92-95

²- بلال خلف السكارنة(2001): **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة، عمان-الأردن، ص 156

³- أحمد ماهر: (2005) : **التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص 435

⁴- مصطفى محمود أبو بكر (2003) : **الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص 406

كما أوردها "قاسم القريوتي" في كتابه (نظرية المنظمة والتنظيم) بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹.

وبالتالي فالثقافة السائدة في أي تنظيم بمختلف مكوناتها (عادات، قيم، قوانين، معتقدات...) هي ما يميز أي تنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى. وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في التنظيم يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والتنظيم ككل.

وخلاصة القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس والممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، و أصبحت سمة خاصة بالتنظيم. فالثقافة التنظيمية تمثل الإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذا الطموحات والاتجاهات والمعايير والاتفاقات والنسق الاجتماعي، سواء كان ضمنا أو ظاهرا، كما تتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات والمشكلات، كما تشمل الطبيعة البشرية و المعايير السلوكية. فهي قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد و جماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير و هي قواعد تتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرات التي تتبعها مختلف التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية. و هي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة، و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في تنظيم معين.

3 - أهمية الثقافة التنظيمية :

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الاهتمام البالغ الذي أولاه الباحثون لهذا الموضوع إذ لا يكاد أي مؤلف ولا كتاب عن التنظيم أو عن السلوك التنظيمي يخلو من هذا الموضوع، ولعل أبرز المهتمين بهذا الموضوع "ديسلر Dessler" الذي يؤكد أن التنظيمات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة لمصلحة القائد والعميل ومنه المجتمع ككل.

والتي تركز على قيم الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين. كما أن التنظيمات الأنجح؛ هي التي تكون قيمها نفس قيم العاملين بها وتجعلهم يتبنون ثقافتها ويؤمنون بها برغبتهم بعيدا عن أي إجبار أو إكراه².
و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ، فيما يلي :

¹ - محمد قاسم القريوتي(2009):نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، عمان-الأردن، ص373

² -Dessler Gary(1996):Organisation théory,creating structure and behavior New Jersey Pentice.Hall .Inc

- تعد دليلاً للإدارة و العمال، فهي تشكل نماذج السلوك و العلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعد إطاراً فكرياً موجهاً لأعضاء التنظيم الواحد، ينظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.
- يؤدي العامل بالتنظيم دوره في إطار تنظيمي واحد، لذا فالثقافة بكل ما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد للعامل أنماط علاقاته مع زملائه وعلاقات العمال و زبائنهم والمتعاملين معهم. كما تحدد لهم ملابسهم ومظهرهم، واللغة التي يتعاملون بها، مستويات الأداء ومنهجية حل المشاكل.
- كل هذا تحدده الثقافة السائدة في التنظيم، ويتدرب العامل على ذلك، و يكافأ على إتباعه له.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للتنظيم عن غيره، وهي تعد مصدر فخر واعتزاز للعمال، خاصة إذا ما كانت تؤكد قيماً معينة كالابتكار والتميز والريادة، والتغلب على المنافس.
- تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والقادة، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب¹.
- تعد الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب العمال الملائمين، فالتنظيمات الرائدة تجذب العمال الطموحين. والتنظيمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين.
- و التنظيمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- يعد تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمراً حتمياً لضمان نمو وتطور التنظيم والتصدي لعدة مشاكل، لعل أهمها حسب "شين Schein" مشاكل تتعلق بقدرة التنظيم على التأقلم والتكيف مع المحيط وضمان بقاءه و استمراره، و قسم من المشاكل يتعلق ببناء علاقات فعالة بين أعضاء التنظيم و محاولة الإبقاء عليه و تقويته².
- ف نجاح أي تنظيم اقتصادي، اجتماعي أو حتى خدماتي يرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة فيه، وذلك لأن طريقة عمل هذا التنظيم والتوجهات الإستراتيجية به، والقيم السائدة فيه والاعتقادات والأفكار المسيطرة داخله كل هذه العوامل محددات لنجاحه في مجال التنافس مع باقي التنظيمات.
- وعليه تختلف الثقافة التنظيمية من تنظيم لآخر، و من وحدة أو من مصلحة لأخرى وتكون ثقافة أقوى من أخرى.
- وعليه فإن الثقافة التنظيمية السائدة في تنظيم معين هو ما يحفز العامل للأداء والاستمرار في العمل وحتى التطوير والإبداع فيه، وفي المقابل قد تكون هي المثبط مما يجعل العامل يمل من عمله

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2008): الإدارة و الأعمال ط 2، دار وائل، عمان -

الأردن، ص 129

² Oliver Meier (2004) : Management interculturel, Dudon, Paris, p 16-

وينكاسل فيه، مما يسمح بظهور مختلف السلوكيات السلبية من العمال كالتغيب والإتكالية ودوران العمل ... الخ.

4 - وظائف الثقافة التنظيمية :

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل أي تنظيم، بتأثيرها على العناصر التنظيمية وعلى العمال، فحسب بيتر ووترمان (Werman & Peters) أن سر نجاح التنظيم في سيطرته وسيادته، يكمن في تماسك وترابط الثقافة التنظيمية. وهذا يتضح من خلال وظائفه:
- تحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد.
 - لا يؤدي الأفراد أدوارهم فرادى -أو كما يرون- وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
 - تعزز استقرار النظام؛ بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء التنظيم، وذلك بتشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي و فهم اللوائح التنظيمية¹.
- فالثقافة التنظيمية هي التي تحدد للعمال أنماط العلاقات القائمة بينهم، وأسلوب لباسهم ولغة كلامهم ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، وتعمل على تدريبهم على ذلك، كما تسعى إلى تشكيل السلوك لمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

و يشير " Kinicki & Kreinter " إلى أن الثقافة التنظيمية منوطة بأداء أربع وظائف هي:

الشكل رقم (02) : يوضح أهداف الثقافة التنظيمية²



¹ - حسين حريم (2003): إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 265

² - بلال خلف السكارنة (2001): دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان-الأردن، ص 158

و عليه فالثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المميزة لأي تنظيم عن غيره، كما تعد مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادية، والتغلب على المنافسين.

وعلى هذا فالثقافة التنظيمية هي الأساس الذي تقوم عليه كل التنظيمات، لذا نجد أن التنظيمات الناجحة هي تلك التي تولي اهتماما بالغا للثقافة السائدة فيها، والتي تضمن لها بقائها واستمرارها، شريطة أن يؤمن كل الأفراد العاملين داخل التنظيم -على اختلاف مستوياتهم المهنية والعملية- بهذه الثقافة التنظيمية السائدة وبكل عناصرها ومكوناتها ويعملوا على احترامها وتبنيها.

ثانيا : بناء و تكوين الثقافة التنظيمية :

1 - مكونات الثقافة التنظيمية :

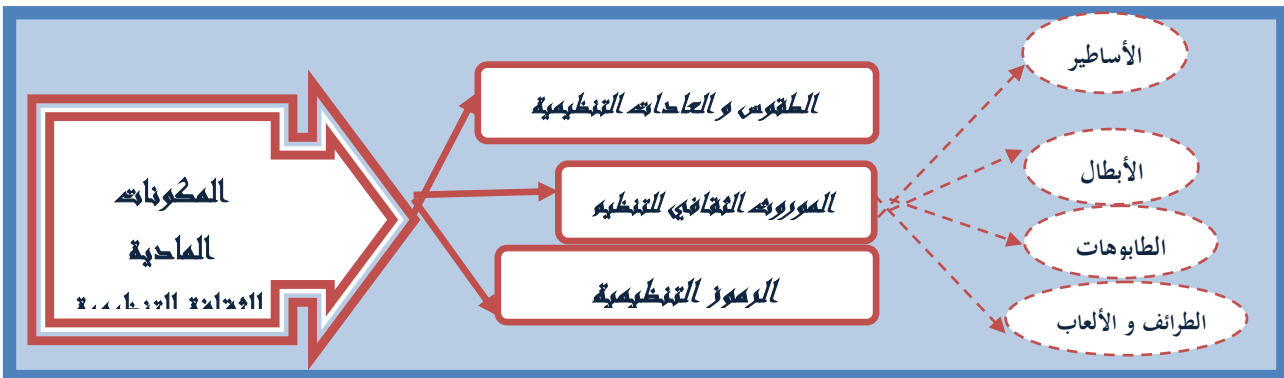
تضم التنظيمات عددا من العمال يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع و بالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. و الثقافة التنظيمية تنتشر بين العمال من خلال وسائل و قنوات متعددة، و بأشكال عدة و أكثرها ما حدده "ماجدة العطية" (القصص، الطقوس، الرموز المادية ، اللغة)؛ إذ أنها تتمثل في الرموز المستخدمة بين العمال و التي تؤثر في أدائهم و فعاليتهم¹.

فالثقافة التنظيمية تعد نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى المؤثرة في سلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه التنظيم، و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالتنظيم.

و هذه العناصر تنقسم إلى شقين، فمنها ما هو مادي و منها ما هو غير مادي:

- أما **المكونات المادية**؛ فهي تتمثل في ما يمكن رؤيته وإدراكه بالحواس، وتشمل :

الشكل رقم (02) : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية المادية



¹ - ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان-الأردن، ص 337

• أما عن العناصر اللامادية (المعنوية) المكونة للثقافة التنظيمية؛ فهي تتمثل في العناصر الغير مدركة بالحواس ولا المرئية، بل هي عبارة عن عناصر يؤمن بها الأفراد و يسبغون وفقها في سلوكياتهم داخل التنظيم.

- أ - القيم التنظيمية **Les valeurs organisationnelles** :
- ب - المعتقدات التنظيمية **Les croyances organisationnelles**
- ت - الأعراف التنظيمية **Les normes organisationnelles**
- ث - التوقعات التنظيمية **Les expectatives organisationnelles**
- 2 - أبعاد الثقافة التنظيمية :

يساعد تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في سلوكيات و أفعال العمال من جهة ومن جهة أخرى تمكن من تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها.

نظرا لأهمية هذه الأبعاد يمكننا تلخيصها حسب ما أورده "حريم" في كتابه "إدارة المنظمات" (2003):

1. المبادرة الفردية "Individual initiative"؛ درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد العاملين في التنظيم .
2. التسامح مع المخاطرة **Risk-tolerance** ؛ أي تشجيع العمال ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة في أداء المهام المنوطة بهم.
3. التوجيه **Orientation** ؛ أي يضع التنظيم أهدافا و توقعات أدائية واضحة .
4. التكامل **Integration** ؛ بتشجيع الوحدات في التنظيم على العمل بشكل منسق.
5. دعم الإدارة **Management Support**؛ أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين .
6. الرقابة **Control**؛ التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين و ضبطه.
7. التسامح مع النزاع **Conflict Tolerance**؛ أي تشجيع العمال على إظهار/ إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .

8. أنماط الاتصالات **Communication Patterns**؛ أي إلى أي درجة تقتصر الاتصالات في

التنظيم على التسلسل الهرمي الرسمي¹.

بناء على ما سبق فإن توفر هذه الأبعاد الثقافية في أي تنظيم سيؤثر بصفة ايجابية في أداء العمال لمهامهم، تبعاً لما يتاح لهم من مجال واسع للإبداع والخلق وكذا التفنن في العمل بشكل الذي يتلاءم وطموحاتهم، خاصة إذا ما تلقوا الدعم الكامل والتقدير من المسؤولين لما يحاولون القيام به. و توفر هذه الأبعاد له تأثير على كل الأطراف داخل التنظيم؛ العمال-المسؤولين (الإدارة) و منه التنظيم ككل.

3 - خصائص الثقافة التنظيمية :

على الرغم من تعدد و تباين التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بها، و هذه الخصائص ليست شاملة لأن كل تنظيم يعمل على تطوير ثقافته الخاصة به وذلك بالاعتماد على فلسفته وتاريخه وقيمه ومعتقداته ونظم العمل والإجراءات فيه، وعملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة ... و قد لا تتشابه ثقافة هذا التنظيم مع ثقافة تنظيم آخر . ورغم تعدد وتنوع تفسير الدلالات الثقافية عند الباحثين فإن هناك اتفاقاً بينهم حول خصائص مميزة نلخصها في:

(1) أن الثقافة التنظيمية شاملة و واسعة؛ بمعنى تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية ظاهرة و مخفية.

(2) تراكمات تاريخية للثقافة التنظيمية قديمة قدم الحياة نفسها، إذ يتم توارثها عبر الأجيال فهي ذات آثار تاريخية.

(3) إمكانية بقائها و المحافظة عليها حسب رأي البعض الآخر، كما يمكن تغييرها.

(4) حسب رأي البعض الآخر تحمل أحياناً التجانس والاستقرار في حالة الثقافة القوية المتماسكة وأحياناً تكون غير متجانسة وغير متماسكة فتكون ثقافة ضعيفة.

(5) تتسم بالمرونة ويلاحظ ذلك في التنظيمات الناجحة، إذ تغير شعائرها وطقوسها ورسالتها وأهدافها هذا ما يقوم به قادتها ورموزها. وتنحو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والى المخاطرة وبعضها نحو الانجاز وبعضها إلى المهنية والبعض الآخر إلى البيروقراطية .

(6) وأخيراً اختلفت الآراء حول قياسها، فالبعض يقول أنها تقاس كمياً ونوعياً و الآخر صعب عملية

قياسها

¹-حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 262-263

و عليه نستخلص أن خصائص الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم تساعد على خلق جو من الحرية التسامح، التكامل، التشجيع، الرقابة الذاتية، المرونة واقتصار الاتصالات على التسلسل الأفقي، كل هذه العناصر تعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للتنظيم.

4 - أنواع الثقافة التنظيمية :

عادة يميز علماء الإدارة بين عدة أنواع للثقافة التنظيمية، حسب عدة معايير، فكل واحد يميز بين مختلف الأنواع تبعاً لتوجهاته واهتماماته، فهناك من يميزها وفقاً لمعايير عدة، فوفق معيار القوة والضعف نجد الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، وحسب درجة التكيف مع المحيط نجد الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على التنظيم .

1. معيار القوة و الضعف: تكون الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث

أن هذه الأخيرة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة، فسيكون للتنظيم ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضائه، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للتنظيم، ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية قوية، وفي الحالة العكسية تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.

أ. الثقافة القوية: هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات. فالثقافة القوية هي التي تنتشر في التنظيم كله وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفرادها، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخله.

ب. الثقافة الضعيفة : الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ويفنقر التنظيم إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العمال سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع التنظيم أو مع أهدافه و قيمه .

2. معيار التكيف : ينتج عن هذا المعيار بدوره نوعان من الثقافة التنظيمية :

أ - الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين مثل "Calori & Drucker" مدخل موقفي

للثقافة؛ أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي يمر بها التنظيم وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل التنظيمات و في كل الظروف البيئية¹.

ب - الثقافة الجامدة : و التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزاً من الحرية لاتخاذ القرارات فهي ثقافة من النوع البيروقراطي، أفرادها لا يشتركون في الأحداث، و يرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع ، و كذا سوء انتقال المعلومة .وتتميز هذه الثقافة بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة ومكبثة للحماس، مما يؤثر على التنظيم .

¹ -مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 131

في مقابل هذا التصنيف نجد تصنيفا آخر؛ والذي قدمه كل من " طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي" والذي يتضمن عدة أنماط ثقافية، على النحو التالي :

1. الثقافة البيروقراطية **Culture bureaucratique**

2. الثقافة الابداعية **Culture créative**

3. الثقافة المساندة **Culture de soutiènnement**

4. ثقافة العمليات **Culture opérationnelle**

5. ثقافة المهمة **Culture de mission**

6. ثقافة الدور **Culture de rôle**¹

ثالثا : علاقة الثقافة التنظيمية بعناصر التنظيم أو المتغيرات التنظيمية :

لا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل وحسب بل

تتعرض حتى على الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية والأداء.... وغيرها، كما تعتبر عامل بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ البدائل الإستراتيجية الأساسية، ويمكن أن تكون الثقافة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو سلبية على هذه العناصر وستعرض لبعض المتغيرات التنظيمية فيما يلي:

أ. علاقة الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية: تتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها

مع الإستراتيجية بدورها والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وعبر قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في إتخاذ البيئات المستقرة وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة، فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والإنضباط الذاتي.²

¹ - طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي (1418هـ): البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، ع1 مجلة جامعة الملك عبد

العزیز للإقتصاد و الإدارة، الرياض - المملكة العربية السعودية ، ص ص 62-63

² محمد قاسم القريوتي (2009): نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، عمان -الأردن، ص ص 176-177

ب. **علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي:** يمكن أن نرى أو نلمس أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي، ويعرف هذا الأخير على أنه الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المعتمدة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة. أو هو مجموع الوظائف والعلاقات التي يحدد بصفة واضحة ورسمية المهام المنوطة بكل وحدة داخل التنظيم وكذلك طرق وأساليب التنسيق بين هذه الوحدات، بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويكون ذلك بارزا في درجة الرسمية والمركزية والتخصص وتقسيم العمل والتنميط ونمط الرقابة، وطريقة التصدي للآزمات، وطريقة التعامل بين مختلف أقسام الهيكل التنظيمي. ومن هنا نشير إلى الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ماهو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد. ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في التنظيم والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

ت. **الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:** تعتبر مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفاهيمًا مجازية لذلك لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلا بالناس والشعوب، كما أن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة و الدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية وبالتالي فإن إستعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي.....، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا وهو بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد². إن مايجب التأكيد عليه أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها. فتقافة المنظمة تتسع إلى جانب البعد الإنساني المتمثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني (الحضارة) في مجتمع أو منظمة معينة. يقصد بالمناخ التنظيمي التأكد مما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا، فإذا تحققت توقعات الأفراد وكانت تتفق مع الثقافة السائدة فيتنسج المناخ بأنه جيد و المناخ التنظيمي شيء غير ملموس بين إتجاهات العاملين نحو العمل والتنظيم، ويؤكد قولدهابيير على أن المناخ ينتج من قياس توقعات (لماذا

¹ - حسين حريم: المرجع السابق، ص 340

² - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 169

يحب أن تعمل في المنظمة) ويربط ذلك بزمن قصير الأجل، بينما الثقافة تختص بطبيعة التوقعات والمعتقدات التي في الغالب ترجع إلى ظروف خارج المنظمة، وترتبط بزمن طويل الأجل.¹

ث. **الثقافة التنظيمية والأداء** : بما أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالمناخ التنظيمي بكل محتواها، فإنها تعتبر مظلة المناخ التنظيمي وذلك أن القيم والأعراف والعادات... الخ ستعكس على الأفراد مما يؤدي إلى وجود جو معين يتناغم معها وبالتالي يظهر السلوك المرغوب فيه.

تعددت الدراسات التي أسفرت نتائجها عن تأثير ثقافة التنظيم على الأداء، حيث كشفت دراسة (Quchi & Wilkins, 1983) عن تأثير الثقافة على الأداء وأشارت إلى أن الأداء الفعال يتواجد بثقافة تنظيمية فعالة، وأكدت هذه النتائج دراسة (Denison, 1995) التي أجريت على 34 مؤسسة أمريكية وكشفت عن التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على فعاليتها.²

كما أسفرت دراسة "Amine" (1996) التي أجريت على أربعة عينات من أعضاء هيئة التدريس، نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

أما "Dianne" (1994) - George and Nancy (1992) - Bernard (1995) Chatman (1998) أن الثقافة القوية ترتبط بالأداء الجيد و أنه يمكن التنبؤ بأداء التنظيم من خلال ثقافتها التنظيمية، كما أوضحت أن الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الجماعية أعلى من الأداء في التنظيمات ذات الثقافة التنظيمية الفردية.

و مع ذلك فان دراسة "Sharon" (1997) الذي أجرى تحليلاً بين عدة متغيرات من ضمنها الثقافة التنظيمية و بين الأداء ، توصل إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

و فيما له صلة بالموضوع، أو ضحت دراسة "Chatman & Jehn, " (1994) أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن للتنظيمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. وفي دراسة أخرى أجراها "Morris" (1992) بأن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر أحد العناصر الأساسية المؤثرة في قدرة التنظيم على المنافسة والنجاح على المدى البعيد.³

ج. **علاقة الثقافة التنظيمية علاقة الثقافة التنظيمية والسلوك**: الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكيات المشتركة، فهي الطريقة المميزة التي يمارس بها التنظيم نشاطه، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحى بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغييرات إستراتيجية في التنظيم⁴

¹ - طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي: مرجع سابق، ص ص 82-84

² - نواف كنعان (1995): **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 55

³ - علي عبد الهادي مسلم (2005): **أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية**، مجلة الإدارة العامة، م45، ع 2، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص 122

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 81

و لأن الثقافة التنظيمية مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم فالأفراد داخل النسق ينتظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للتنظيم، الذي بنائه الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائه، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا. فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطور واقع لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات و تفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ التنظيم، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابتا بغض النظر عن يحتل تلك المكانة.

و في نفس الموضوع -دائما؛(علاقة الثقافة التنظيمية بباقي العناصر التنظيمية)، فقد تناولت عدة دراسات أخرى هذا الموضوع حيث أوضحت دراسة " Ketz & Miller" (1986) وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا و البناء التنظيمي و الثقافة التنظيمية، في حين أن دراسة " Myerson & Hamilton" (1986) أوضحت علاقة الثقافة التنظيمية بالابتكار، وأسفرت نتائجها أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم قدرة التنظيم على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية، وأكدت هذه النتيجة ما أوضحتها دراسة "Markus" (1998) وكذا دراسة "David" (1997).

أما دراسة "Sheriden" (1992) فقد حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية ومعدلات استبقاء العمالة وأسفرت نتائجها عن أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول، كما أوضحت تأثير ثقافة التنظيم على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

و عن تشابه الخصائص الثقافية أوضحت دراسة "Chatman & Jehn" (1994) تشابه الخصائص الثقافية للمنظمات العاملة في نفس الصناعة، أما دراسة "Lenox" (1999) و التي سعت إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي قد كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما أوضحت دراسة "Rondeau and Wager" (1999) أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتنبأ بقوة بنمط الاختيار الاستراتيجي، وأضافت دراسة "Underhill" (1999) بأن الثقافة التنظيمية تتنبأ بجودة تقديم الخدمة.

و أخيرا أسفرت نتائج دراسة "Pool" (2000) عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوتر الوظيفي، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مستوى منخفض من ضغوط العمل مما يؤدي إلى مستوى مرتفع للأداء التنظيمي والرضا الوظيفي¹.

¹- عائدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل (2006): التخطيط الاستراتيجي،الجزري للطباعة والنشر، القاهرة- مصر

ت. **علاقة الثقافة التنظيمية بإجراءات العمل** : يشير "جرينبرج و بارون " أن الكثير من البحوث ركزت على محاولة كشف تأثير الثقافة التنظيمية على العمال و على إجراءات العمل بالتنظيم . و توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن بعض آثار الثقافة قد يكون جليا و واضحا يقابلها آثار خفية غير واضحة.

فقد تلقي الثقافة ضغوطا على العمال للتوافق معها بمعنى أن يفكروا و يعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، و على ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الإدارة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة و من الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في التنظيم ، بدءا بطريقة ارتداء العمال لملابسهم، مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، انتهاءً بسرعة ترقية العامل لوظائف أعلى... الخ¹

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للتنظيم، والتي تؤثر على العمال لأنها تشكل دافعا مهما نحو الإبداع والابتكار، فهي أهم محددات نجاح أو فشل التنظيمات الأعمال، والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن التنظيم من استقطاب عدد كبير من العملاء والزبائن واكتساب حصة سوقية معتبرة ، وينتأى ذلك من خلال كفاءة وفعالية سلوكيات الأفراد والتي تتحقق من مدى ايجابية وقوة ما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف، والتي تساهم وبشكل كبير في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم للمؤسسة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف التنظيم.

* قائمة المراجع :

* باللغة العربية:

1. أحمد ماهر: (2005):التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر.
2. بلال خلف السكارنة(2001):دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة ، عمان-الأردن.
3. حسين حريم (2003): إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
4. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات ، (تر) رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ الرياض- السعودية .

¹ - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات ، (تر) رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ الرياض- السعودية ، ص642



5. سامي فياض العزاوي (2009): ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس و التطبيقات ، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
6. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي (2008): الإدارة و الأعمال ط 2 ، دار وائل ، عمان - الأردن.
7. طلق عوض الله السواط، سعود حمدي العتيبي (1418هـ): البعد الوتقي لثقافة التنظيم، ع1 مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، الرياض - المملكة العربية السعودية
8. علي عبد الهادي مسلم (2005): أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياس التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، ع2، معهد الادارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
9. عابدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل (2006): التخطيط الاستراتيجي، الجزري للطباعة والنشر، القاهرة - مصر .
10. محمد قاسم القريوتي (2009): نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، عمان - الأردن.
11. ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان - الأردن.
12. محمد قاسم القريوتي (2009): نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، عمان - الأردن.
13. مصطفى محمود أبو بكر (2003): الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر .
14. نواف كنعان (1995): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

* باللغة الأجنبية:

1. Dessler Gary (1996): Organisation théory, creating structure and behavior New Jersey Pentice. Hall .Inc Englwood, cliffs énni,
2. Edgor ,H (1985) : Organizational culture & leadership, Jessey Bass Pub, London
3. Oliver Meier (2004) : Management interculturel, Dudon, Paris, .
4. Lvancevich J M, & others (1997) : Organizations, Behavior, structure , processes, Irwin Megraw, Hill, Boston
5. Michel petit, Audrey Klesta (2000) : Management d'équipe, concepts et pratiques, dunod Paris,
6. Pettigrew, A, M (1979): On studying organizational culture, Administrtrive
7. science, vol24 Quarterly Schein, Pierre Duperiez, Solange Simens : La résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique,