

أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقاربة نظرية تحليلية

الأستاذة: موسى نسيمة أميرة.

جامعة الجزائر (3)

الملخص:

من أهم الأبحاث التي برزت في الثمانينات من القرن الماضي، كل ما تعلق بالجانب الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل المنظمة، وهو ما اصطلح عليه الثقافة التنظيمية فلكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة، التي تتكون من مجموعة من القيم والاتفاقات بين الأعضاء مثل احترام الوقت، المعتقدات و هي أفكار مشتركة كالمساهمة في اتخاذ القرار والأعراف و هي معايير متفق عليها و غير مكتوبة، مثلا عدم تعيين الأب و الابن معا بالإضافة إلى التوقعات التنظيمية، و هي ما يتوقعه الرئيس من المرؤوسين والرئيس من الرئيس. هذا التصنيف المعنوي الذي يمكننا من خلاله قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما من الناحية التنظيمية يمكننا التعرف على نوع الثقافة التنظيمية و التعرف عليها من خلال مجموعة من المؤشرات السوسيو تنظيمية، اخترنا أهمها من وجهة نظرنا البحثية وهي: الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة و التحفيز.

فالبحث يهدف إلى لإجابة على إشكالية جوهرية هي:

كيف يمكننا قياس نوع الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة و التحفيز في المؤسسة ؟
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز.

منهج البحث: يعدّ هذا البحث أحد أنواع البحوث الوصفية التي تحاول وصف الظاهرة العلمية موضوع الدراسة و البحث بهدف الوصول إلى نتائج تخدم هدف البحث وأفضل منهج يمكن اعتماده في هذه البحث هو المنهج الاستنباطي إلي يقوم على الربط بين استدلالات العقل و مقومات البحث و نتائجه و بين الأشياء و عللها. بموجب المنطق و التأمل الذهني.

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية : يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً و قد نشأ في سياق التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي 1

يعرفها شاين على أنها مجموعة المبادئ و القيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و التي يتم تعليماً للأعضاء الجدد و اعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات و إدراكها و فهمها. 2.

أما كوفيرون يرى أنها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي.

وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة إطار عمل إيديولوجي يوجه أعضاء المنظمة و ينظم مهام عملهم و قضاياهم الشخصية و الاجتماعية كما أنها تسعى نحو الإجابة عن تساؤل رئيسي و أساسي لماذا تبلور الأشياء الأسلوب الذي نعمل به.

الفرق بين البيئة التنظيمية و الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي: يستخدم عادة المناخ التنظيمي كمرادف للثقافة التنظيمية و لكن هناك جملة من الاختلافات بين المفهومين فالثقافة تتعلق بطبيعة الاعتقادات و التوقعات حول حياة العمل في المنظمة في حين أن المناخ التنظيمي يعد مؤشرا حول ما إذا كانت هذه الاعتقادات و التوقعات قد تحققت فعلا أو لا على هذا الأساس يعتبر المناخ التنظيمي هو ما يعكس إدراك الفرد في المنظمة نحو انتمائه لها و عليه فالمناخ التنظيمي يتحدد بنوعية الأبنية الداخلية للمنظمة و هي القيم و الخصائص و الاتجاهات التي لها صفة الاستقرار النسبي التي تؤثر في سلوك الأفراد و تتشكل من خلال فلسفة الإدارة و ممارستها و عليه فان دراسة الإطار الثقافي الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد و سيكولوجياتهم و القيم التي يؤمنون بها³.

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأفراد سواء كانت مادية أو غير مادية و يمكن تعريفه بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد و يشمل هذا النظام الاجتماعي الثقافة و القيم و العادات والتقاليد والأعراف و الأنماط السلوكية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة⁴

تكمن أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة و محاولة زيادة فعاليتها و انه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في منظمة ما بأنه مناخ مشجع و مساعد على تولد السلوك الايجابي بينما مناخ منظمة أخرى مثبط و يساعد على السلوك السلبي⁵.

لقد عرفت البيئة التنظيمية للمنظمة بعدة تعاريف أبرزها :

تعريف براون BROUN على إهما: الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة⁶ و هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع و طبيعته و نظم اجتماعية و نظم اجتماعية وعلاقات شخصية تتسم بيئة المنظمة بالميزات التالية: التغيير المستمر، التعقيد، الارتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة، اختلاف بيئة المنظمة و صعوبة السيطرة و التحكم في المتغيرات المختلفة و هي كل الثوابت و المتغيرات الموجودة داخل و خارج المنظمة ذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر و تتأثر بفعاليات نشاط هذه الأخيرة.

و هي كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم و يقصد بها القوى ذات الصلة بجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمات

أما الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم و المعتقدات و العادات المشتركة داخل المنظمة وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فالثقافة إذا هي موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير و ضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع و تساعد على ترميز السلوك التنظيمي و توجيهه نحو أهداف المنظمة و هذا يسهل بدوره من عملية تدريب و تنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية كما عليها أن تراعي في عمليات استقطاب و اختيار الموارد البشرية أن تضع معايير انتقاء هذه الموارد تنسجم.

ثانيا - أهمية الثقافة التنظيمية:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي و في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية و الفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل⁷

كما تكمن أهميتها في⁸:

- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء

العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل: مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحدها ثقافة المنظمة و تدرجهم عليها و تكافؤهم عليها.

- هي القاعدة القوية و الثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية و العالمية و قيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الإقليمية و اندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع

- وهي الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتقائها و مواكبة التغييرات و التطورات و في المقابل هي الأساس في انحسار المؤسسة و تراجعها و خروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.⁹

- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.

هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها.

ثالثا - خصائص الثقافة التنظيمية:

الثقافة عملية مكتسبة عملية إنسانية و هي متغيرة من زمن لزمان و من مكان لمكان و لها دور كبير في تحديد نمط الحياة للأفراد و الجماعات نتيجة اختلافها كما انها عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر عن طريق الوراثة و هي عمل رضا نفسي للأفراد لأنها تشبع حاجياتهم و ترضي ضمائرهم و منه فالثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات أي كل ما يعتقداه الأفراد و هو غير قابل للنقاش و هو ناتج عن تداول مجموعة من القيم و المعتقدات داخل المنظمة.

- من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام مركب ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي و الجانب السلوكي و الجانب المادي.

- الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التراكم و بصفة مستمرة و متصلة عبر مراحل تاريخ المنظمة.

- تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر عن طريق التعلم و المحاكاة تمنح المنظمة هوية مستقلة و متميزة عن غيرها.

- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد و ضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية.

تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير و لتطوير و هو ما يضمن استمرارية المنظمة.
 -تكتسب الثقافة التنظيمية خاصة المرونة و قابلية التكيف و القدرة على الاستجابة
 لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية.10
 و من أهم الخصائص نجد:

الانتظام في سلوك و التقييد به: نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة
 ومصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام
 و التصرف.

المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.

القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها
 مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب و الانصياع للأنظمة و التعليمات.

الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

القواعد: هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى
 أخرى و الفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة شدتها من منظمة إلى أخرى و الفرد
 وفقا للقواعد المرسومة له.11

رابعاً- مصادر الثقافة التنظيمية:

خصائص العاملين: لها اثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية إذ للمنظمة تختار و تعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها و بمرور الزمن فان الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل و بذلك فان الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم و الإدارة العليا و تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة و تحديد ما السلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي للتحكيم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف و مسؤولياته إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه تدعم إعطاؤها مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب و الامتيازات الأخرى و العاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم و حق التوظيف مدى الحياة و الاشتراك في الأرباح و مقابل ذلك هم المسؤولون عن مهامهم و بذلك فان توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد ان محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى عدم الرضا و من ثم إلى ترك العمل

وبالمقابل فان زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالجمهور و على الإبداع و الولاء التنظيمي.

الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي ان يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل التنسيق الجيد و هناك كثير من الأعراف و القواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال و تمنع التشويش المعلومات و تسرع تدفقها.12

يرى عبد الإله أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في13:

- 1- المبادرة الفردية: و هي درجة المسؤولية و الحرية و الاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- 3- التوجيه: أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف و توقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: أي مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: يعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة و مساعدة و دعم مؤازرة لمرؤوسيههم.
- 6- الرقابة: تبين مدى استخدام القواعد و الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين و ضبط سلوكهم.

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة، و المنظمات في الوقت الحال لم تعد تتفاخر بحجمها و قوتها و رسوخها و ثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها و خصوصيتها التي تعكس تميزها و لان الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن و هويته فإن تغييرها يلقي دائما نوعين من العقبات:

أ/عقبة الخوف: التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
عقبة الرفض: التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف و نظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل و بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار و الاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل أنها عملية معقدة و بحاجة و رغبة صادقة و اقتناع الإدارة و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة و المديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير من جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما:

- تتغير القيادة أو عندما تقدم القيادة على التغيير.
 - تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير
 - عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات 14
- و هناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي: 15:

1- الإدارة عمل ريادي: افعل ما أقول و أقول ما افعل ذلك هو النمط الإداري القيادي الذي يمكن أن يلقي صدى و تجاوب لدى الأفراد و هي بذلك تقوم بدعم القيم والمعتقدات الثقافية.

2- مشاركة العاملين: و هي من أهم المبادئ و الأسس لتطوير و تغيير ثقافة المنظمة من خلال رفع الروح المعنوية و التحفيز.

3- المعلومات من الآخرين: و ذلك من خلال تبادل المعلومات و الاتصال سيتولد تكوين ثقافة قوية معبرة عن الواقع.

4- العوائد و المكافآت: لا نقصد بالجانب المادي فقط و إنما الجانب المعنوي كاحترام والقبول و التقدير و الولاء التنظيمي

خامسا- مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تتعدد جوانب الثقافة التنظيمية لكن يمكن جمع مجموعة من المؤشرات و هي عبارة أفكار مجموعة من المديرين حول العوامل التي يرون أنها مهمة في تحديد الثقافة السائدة في مؤسستهم أبرزها: التحفيز، الهيكل التنظيمي، القيادة و الاتصال التنظيمي.

1-1 مؤشر التحفيز: تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة لتأثيرها على سلوك الفرد لكي يغير أدائه بما يتناسب و تحقيق الأهداف المرسومة و قد أثبتت الدراسات

التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفع إلى ذلك.16

تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس و تحدد واجباتهم و تختلف الحوافز شدة أو ضعف شمولاً أو حصراً وجوداً أو عدماً باختلاف السن و هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم و إكسابهم الثقة في أنفسهم. بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و دون شكوى أو تدمير و على المدير ان يحفز مرؤوسيه و ذلك بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و دون شكوى أو تدمير و على المدير أن يحفز مرؤوسيه و ذلك بالعمل إجراءات مختلفة لذلك و لكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين و له مفتاح خاص به و على المدير ان يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه¹⁷.

و قد عرفها DIMOK الحوافز على أنها العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم¹⁸

1-2 أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها من خلال تقديم حوافز لهم.

- تكيف و تكيف العمال داخل المنظمة.
 - تكيف المنظمة و العاملين بها مع تطورات و المتغيرات البيئية.
 - تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة.
 - تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.
 - تخفيف الصراعات و النزاعات بين العاملين و تضارب المصالح.
 - الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم من خلال: إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و النفسية و الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
 - تحسين علاقات العمل و ظروف و شروط العمل و بالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد و مساهمتهم في تحقيق النتائج و الأهداف.
 - المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
 - الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و إبداعاته.
- 3-1 أهمية التحفيز: يشير التحفيز لمجموعة كبيرة من المكاسب و مجموعة من الأغراض تتمثل فيما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته للتفكير: طالما أن عمل الشيء سريع ينال صاحبه الجزاء و العقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء و أدخلت في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكن من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- تحمل المسؤولية: يعدّ تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرات لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات و على مستوى المنظمة¹⁹

4-1 أسباب التحفيز:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة الإنتاج و مبيعات و أرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل و من أمثلته تخفيض التكاليف .

- إشباع حاجات و متطلبات العاملين بشتى أنواعها و خصوصياتها حاجات التقدير والاحترام و الشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و العمل الجماعي و التضامن.
- ت- حسين صورة المشروع أمام المجتمع. 20

1-5 الثقافة التنظيمية و التحفيز:

أ/ ثقافة الدور: و هي تمثل: ان الاستغلال الدوافع عن طريق الخوف و التهديد و تسليط العقوبات و قلما يكون عن طريق المكافآت.

ب/ ثقافة المهمة: يكون استعمال الدوافع الاقتصادية و الخاصة و الرغبة عند الفاعلين في التجربة الجديدة و يكون عن طريق المكافآت ثقافة الفرد: احتمال العقوبات و استعمال كبير للمعززات الاقتصادية و الدوافع الشخصية و ذلك عن طريق التعويضات و المكافآت المبني على المشاركة .

2- مؤشر الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو الأداة التي تبين توزيع السلطات و المسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها و مستويات الإشراف عليها فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة و وسيلة إدارية تستخدم

لإنجاز و تحقيق الهداف التي وجدت المؤسسة من اجلها و كلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح و تحقيق أهدافه²¹ و هو الإطار العام الذي يعمل الأفراد بداخله و وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية و تحديد السلطات و العلاقات الأفقية و الراسية بين الأفراد. يعرفه عثمان إسماعيل: على انه الإطار الذي تعمل بداخله الإدارة العامة و على ضوء الهيكل التنظيمي تحدد كفاءة الأفراد في أداء العمل.²²

2-1 عناصر الهيكل التنظيمي:

من خلال التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالبا في عدة عناصر لا بد من توفرها في أي هيكل تنظيمي: وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة. وضوح التخصص و المهام. نطاق الإشراف و خط السلطة و المسؤولية.²³

يستخدم الهيكل التنظيمي في مجالات مختلفة بهدف تحليل المنظمات و فهمها و تم الاتفاق على انه صورة النماذج و العلاقات بين عناصر و وحدات العمل في المنظمة إضافة إلى بعض الخصائص الكامنة فيها.²⁴

2-2 عناصر الهيكل التنظيمي:

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالبا في عدة عناصر لا بد من توفرها في أي هيكل تنظيمي: وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.

- وضوح التخصص و المهام.

- نطاق الإشراف و خط السلطة و المسؤولية. 25.

2-3 خطوات إنشاء و بناء الهيكل التنظيمي:

إن تصميم العمل يساهم في تحسين خبرات الموظف و استقلاليته في العمل الأمر الذي يعتبر تحفيزا جوهريا لممارسة التشارك المعرفي لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرص تقاسم المعارف كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح

في الاتصال و زيادة المشاركة بالمعلومات. 26.

- تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

- تحديد الأنشطة الرئيسية و الثانوية للمؤسسة.

- تحديد المسؤوليات و الواجبات الخاصة بكل وظيفة.

- ترتيب الوظائف و توضيح مسؤوليات و واجباتها و نظم العمل فيها و إجراءاتها.

- تحديد القدرات و المؤهلات اللازمة. 27.

2-4 الثقافة التنظيمية و بناء الهيكل التنظيمي: تعتبر الثقافة من محددات الهيكل

التنظيمي فالمنظمات تتواجد في مجتمعات مختلفة كما أن أي منظمة لها ثقافتها التنظيمية التي تجعلها تختلف عن منظمة أخرى و لو كانتا في المجتمع نفسه فقد أثبتت دراسات أجريت لعمل مقارنة بين الهياكل التنظيمية في المنظمات اليابانية و المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية و نجد كثيرا من الثقافات مازالت تأخذ بوجهة النظر التقليدية للهيكل التنظيمي فمثلا في الصين لا يهتمون بالأفكار التي تدعو إلى اللامركزية أو إلى زيادة

مشاركة الأفراد و لكنهم يركزون على كيفية تحديد المدير لنطاق الإشراف الأمثل وعلى العكس من هذا فإن المنظمات الأوروبية تغير من طرق تنظيمها فتمارس درجة أعلى من اللامركزية و هذا التحول يرجع إلى رغبتها في محاكاة الدول الأكثر تقدما أو قد يرجع إلى زيادة الخبرة الإدارية للأفراد.

كما نجد الهيكل التنظيمي كذلك يختلف من منظمة لأخرى و التي تنتمي إلى نفس المجتمع وذلك نظرا لاختلاف ثقافة المنظمة و التي يمكن تعريفها على أنها مزيج من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة و تحكم سلوكهم و علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع الموردين و غيرهم من الأطراف من خارج المنظمة و من خلالها تتم الكفاءة والفعالية التنظيمية²⁸

هناك أنواع عديدة لثقافة المنظمة و كل نوع من هذه الأنواع له هيكل تنظيمي مناسب له و هي:

- ثقافة الدور: و هي تمثل النموذج الثقافي البيروقراطي الكلاسيكي للمنظمة حيث يكون الهيكل متكون من مستويات كل مستوى يقوم برفع تقاريره للمستوى الأعلى منه و يتم التمسك بالقيم الأساسية و الخبرة في إطار ادوار تم تعريفها بشكل جيد.

- ثقافة القوة: هي غالبا تتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط و الهيكل في هذه الحالة يشبه الهيكل الكلاسيكي إلا انه يختلف عنه في أن السلطة المركزية ترمي إلى العمل من خلال قرارات معدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة فهي ليست قواعد و لوائح ثابتة.

-ثقافة المهمة: تكون مصحوبة بمياكل مرنة قادرة على التكيف و تكون فيها اتصالات جانبية و ليست رأسية و يتم من خلالها إعطاء قيمة لانجاز الفرد و الجماعة.
-ثقافة الفرد: تركز ثقافة الفرد على استقلاليته و كذلك العلاقات بين الأفراد بالإضافة إلى وجود درجة كبيرة من اللامركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال ما يسمى بالمحاسبة التبادلية.

3- مؤثر القيادة

يؤكد SCHIEN الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس و يغير ثقافة المنظمة و أن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها²⁹

3-1 القيادة: هي عملية شخصية ديناميكية يتم خلالها التأثير على الأفراد التابعين من خلال القائد أو المشرف فهي عملية شخصية لان القائد يقود التنظيم عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم و يجعل سلوكهم متماشيا و احتياجاتهم ومشاكلهم و معالجتها بعدالة و موضوعية فهي إذن عملية شخصية من حيث كون العلاقة بين القائد و تابعيه تمثل علاقة بين أفراد تضم ردود أفعالهم تجاه بعضهم البعض و من جهة أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متحولة و متطورة إذ يبرز المنحى الديناميكي للقيادة أو الإشراف من خلال كون العلاقة بين القائد و الاتباع خاضعة للتغيير و التحول من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم و تأثيره في نفس الوقت بهم كما أن العلاقات لا تنتهي عند هذا الحد بل تتجاوز ذلك لتشمل تلك العلاقات التي تربط

المشرف بزملائه من المشرفين و علاقته.بمعاونيه ثم احبرا علاقاته بالإدارة العليا و رؤسائه المباشرين³⁰

تهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الايجابي في سلوك العاملين أفرادا و جماعات و تنسيق جهودهم و علاقاتهم و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة هذا و قد تأكدت أبعاد القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العامة تشترك في العديد من الاحتياجات أهمها:31

تعتبر القيادة من العناصر الفاعلة و المؤثرة في تحقيق الأهداف و هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الايجابية و الفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف و القيادة.32

أنماط القادة الإداريين: إن الدراسات الخاصة بالقيادة و التي قامت على ملاحظة سلوك القادة الإداريين قد لاحظت أن ثمة أنماط عدة تميز سلوكيات هؤلاء القياديين و لعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:

1-النمط الديمقراطي: تقوم على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير و مجموعته و اعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة و تحقيق أهدافها فتح الفرص أمام الجميع للإبداع و الابتكار في رسم السياسة و اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف و تنفيذها³³

2- النمط التسلطي: الديكتاتوري تقوم على الاستبداد بالرأي و التعصب و اتباع أساليب الإكراه و القسر و توجيه الأعمال عن طريق الأوامر و التعليمات و التدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشكلات و التعقيدات التي تظهر آثارها السلبية. بمجرد غياب عنصر الخوف و التسلط مع و في هذا النمط يكون التطوير التنظيمي غير متبني نهائيا.

3- النمط المتساهل: هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور و لا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها و تحديد أهدافها و هي قيادة تتخلى عن دورها الريادي و تسيير وفق ما تمليه عليه الظروف و لا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد و الاستفادة الكاملة من إمكاناتهم.

أهم متطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح و التأثير في ثقافة المنظمة:

ü تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة و ملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية و دعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

ü الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات و مشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.

ü استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر و تقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل و لا يهمل الماضي.

ü تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقا للتوقعات الإستراتيجية التي تضعها القيادة. 34

4- مؤثر الاتصال التنظيمي:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم، من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجرد أو واقعا معينا. 35

يعد الاتصال من أكثر الموضوعات تداولاً بين مختلف التخصصات العلمية، فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة، فمفهوم الاتصال يعد من المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الإنسانية بل و الطبيعية أيضا، فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها أو تخصص بعينه، و إنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة من خلال زاوية اهتماماته الخاصة. 36

4-1 الاتصال الرسمي:

تعرف الدكتورة "هناء حافظ بدوي" الاتصال الرسمي على أنه يمثل "الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي". 37.

في حين يعرفه الدكتور "جمال مجاهد" بأنه "اتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها، ففي كل مؤسسة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و التي يتم تحديدها عند وضع هيكل يوضح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها".

في حين يعرفه الدكتور "جمال مجاهد" بأنه "اتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها، ففي كل مؤسسة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و التي يتم تحديدها عند وضع هيكل يوضح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها".

4-2 الثقافة التنظيمية و الاتصال التنظيمي:

-ثقافة الدور: و هي تمثل النموذج الثقافي البيروقراطي الكلاسيكي للمنظمة حيث يغلب عليها طابع الاتصال النازل و الأوامر و التعليمات بينما يبقى الاتصال الصاعد ضعيف للعلاقة المتباعدة بين. المسيرين و المرؤوسين

-ثقافة المهمة: تكون مصحوبة بنوع من التكافؤ من حيث النازلة و المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمياه مع اعتماد الصدق فيها

-ثقافة الفرد: درجة الاتصال مرتفعة في هذا الأسلوب بحيث يكون في جميع الاتجاهات مما يخلق نوع من العلاقة الجيدة و لا يوجد ميل لتحريف المعلومات.

سادسا - نتائج الدراسة:

- ابرز الخصائص التي يمكن تمييز بها ثقافة الدور في المنظمة هي: تعتمد على الاتصال النازل و الأوامر و التعليمات و ضعف في الاتصال الصاعد و علاقة متباعدة بين المسيرين و قيادة تسلطية مستبدة بالرأي و التعصب و توجيه الأوامر و التعليمات و هيكل تنظيمي يقوم على رفع التقارير للمستوى الأعلى منه و تحفيز يقوم على استغلال الدوافع و تسليط العقوبات و قلما يكون عن طريق المكافأة .
- إما ثقافة المهمة يغلب عليها منح فرص للفاعلين للاتصال بنوع من التكافؤ و قيادة أساسها الاحترام المتبادل و اعتبار كل فرد ذو أهمية في تسير المؤسسة إما هيكلها التنظيمي يكون مرن قادر على التكيف مع إعطاء قيمة لانجاز الفرد و الجماعة أما التحفيز فيستعمل الدوافع الخاصة و الرغبة عند الفاعلين و يكون عن طريق المكافآت.
- و يمكن تمييز ثقافة الفرد من خلال: الاتصال فيها يكون مرتفع و في جميع الاتجاهات ما يخلق نوع من العلاقة الجيدة و عدم تحريف المعلومات و القيادة لا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إفراز أساليبها و تحديد أهدافها و تسيير وفق ما تمليه الظروف و هيكلها التنظيمي به درجة كبيرة من اللامركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال ما يسمى المحاسبة التبادلية أما التحفيز فيتم فيها استعمال كبير للمعززات الاقتصادية و ذلك عن طريق التعويضات المكافآت.

سابعاً- خاتمة: انصب الاهتمام في هذا البحث حول إبراز الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات التنظيمية التي تمكننا من التعرف عليها وهي: التحفيز. الاتصال التنظيمي. الهيكل التنظيمي والقيادة وكل مؤشر ومدى تأثيره بنوع الثقافة التنظيمية السائدة انطلاقاً من المنظور التنظيمي للمؤسسة وتناسقها الذي تتفاعل فيه مجموعة من الأفراد إذ يتوارثون قيم والعادات وتوقعات معنوية ينعكس في المؤشرات التنظيمية السابقة وتوضح لهم طبيعة أعمالهم وفقها.

الهوامش والإحالات :

¹- ياسين بوناب: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 02 بوزريعة، ص 04.

²- دنيا بوديب: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014، ص 63.

³- نور الدين حاروش و رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص 131-132.

⁴- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 305.

⁵- نور الدين حاروش و رفيقة حروش: مرجع سبق ذكره، ص 132.

⁶ - عبد الوهاب سويسي: المنظمة، المتغيرات و الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 189.

⁷ - ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2008، ص 08.

⁸ - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 71،72.

⁹ - أمل مصطفى عصفور: قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

¹⁰ - نور الدين حاروش و ربيعة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

¹¹ - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

¹² - عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ احمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- ¹³ - منال طه بركات: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007، ص 51.
- ¹⁴ - نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 178.
- ¹⁵ - نور الدين حاروش و رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 140.
- ¹⁶ - نور الدين بو الشرش: الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015، ص 18.
- ¹⁷ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.
- ¹⁸ - طاهر محمود الكلالدة: تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 115.
- ¹⁹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص ص 142، 143.

²⁰- زيد عبوي: القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص ص 162 163.

²¹- محمد رسلان الجيوسي: جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، الطبعة الثالثة، دار الميسرة، الأردن، 2008، ص 98

²²- رفيقة حروش: نفس المرجع السابق الذكر، ص 184

23- نفس المرجع

²⁴- نعيمة عباس الخفاجي : تطوير فكر قيادة المنظمة بين الأصالة و الحداثة والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 219.

²⁵- رفيقة حروش: نفس المرجع السابق الذكر، ص 184.

²⁶- كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ: اثر استخدام شبكات الاتصال على ممارسة التشارك المعرفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الأول للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات و تنافسية المؤسسة، 2015، ص 09.

27 - محمد رسلان، جميلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 99.

28 - المرجع نفسه بتصريف.

29 - Schien e .h : organisationnel culture and leader ship, san francisco ;jossey bass, 2004 ,p 224.

30 - رضا تير: اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 01، 2007، ص 37.

31 - فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2012، ص 93.

32 - حسين محمد الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار دار جليين الزمان، عمان الأردن، 2014، ص 72.

33 - فادية إبراهيم شهاب: مرجع سبق ذكره، ص 97.

34 - فريدمان مايك : فن و منهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمن جمعة، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة مصر، 2006، ص 277.

³⁵ - ناصر قاسي، الاتصال في المؤسسة، (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص. ص: 07، 08.

³⁶ - أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو مصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 21.

³⁷ - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص: 151.

قائمة المراجع:

1/ باللغة العربية:

- إبراهيم شهاب فادية: التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2012.
- أبو النصر مدحت محمد: إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.
- بوالشرش نور الدين: الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.
- بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، تخصص تسير الموارد البشرية، 2014.
- بوناب ياسين: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 02 بوزريعة.

- تير رضا: اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 01، 2007.
- حاروش نور الدين و حروش رقيقة: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
- حافظ بدوي هناء ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- الحارشة حسين محمد: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليين الزمان، عمان الأردن، 2014.
- حلواني ابتسام عبد الرحمن: من أين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2008.
- خيري أسامة: التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- رسلان الجيوسي محمد: جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، الطبعة الثالثة، دار الميسرة، الأردن، 2008.
- سويسي عبد الوهاب: المنظمة، المتغيرات و الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009.

- طه بركات منال: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.
- عاطف زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- عباس الخفاجي نعيمة : تطوير فكر قيادة المنظمة بين الأصالة و الحداثة والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
- عبد الفتاح علي أماني: مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلومصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- عبوي زيد: القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- عصفور أمل مصطفى: قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- فريدمان مايك : فن و منهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمن جمعة، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة مصر، 2006.

- قاسي ناصر ، الاتصال في المؤسسة، (دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- الكلالدة طاهر محمود: تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ: اثر استخدام شبكات الاتصال على ممارسة التشارك المعرفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الأول للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات و تنافسية المؤسسة، 2015.
- /2 باللغة الأجنبية:
- Schien e .h : organisationnel culture and leader ship, san francisco ;jossey bass, 2004