

الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص

جابري دلال
أستاذ مساعد قسم
العلوم الاجتماعية
جامعة سوق اهراس

شريف زهرة
أستاذ محاضر
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

ملخص الدراسة

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة العناصر والمكونات: الأساطير، المعتقدات، والقيم، ومعايير السلوك، الطقوس، أخلاق المؤسسة... التي تساهم في تشكيلها. فالثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية. وهي بذلك تعمل على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية. كما تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد لرسم معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.

Résumé

La culture organisationnelle se forme d'un ensemble : des normes et des valeurs et étiques d'entreprise ...

La culture organisationnelle signifié un system des sens réciproques chez les membres ...celui qui caractérise une organisation à l'autre. Ce system des sens réciproques se produit avec les valeurs principales d'organisation qui développe le sentiment d'individualité et précise l'identité organisationnelle. Ainsi qu'il aide les individus à former une idée évidente sur l'activité d'entreprise.

مقدمة

يمكن دراسة التنظيمات من منظورات متعددة حسب الخلفية العلمية للفرد الباحث أو الدارس، ويمكن أن نقدم كتعريف للتنظيم على انه كل هيئة أو مؤسسة

سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو خدماتية شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة، وقد ينظر إلى التنظيم من الناحية النفسية أو من الناحية الاجتماعية أو من الناحيتين معا، أو غيرها من الجوانب التي يمكن التركيز عليها في دراسة التنظيمات.

لا يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تنتج عن الصدفة ولا عن القرار بل تتشكل على امتداد عملية النضج التي تخضع لها كل من المنظمة وأعضائها، فهي تركيبة من العناصر الثقافية يكتسي كل منها طابعا خاصا يساهم في بلورة ثقافة المؤسسة، إذ يعتبر هذه الأخيرة رهن أفراد المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. كما يمكن لها أن تنشأ بشكل مسبق عم وجود العمال لتفرض نفسها عليهم؛ لذا يذهب البعض إلى أنها نسق مغلق يضم جماعة يفترض أنها متجانسة البيئة والمعالج؛ وتشمل عددا من القيم والقوانين التي تملأ على كل فرد، في حين أن البعض الآخر يفضل التحدث عن ثقافة المؤسسة من حيث أنها نسق مفتوح يربط المؤسسة بعالمها الخارجي، ويتعذر عليها النمو بمعزل عنه وبعيدا عن عناصره الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والسياسية. لذلك أكدت العديد من الدراسات على انه لا دوام لثقافة جامدة مشمعة الحدود وعاجزة عن التكيف مع محيطها المباشر.

أولا: ماهية الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية نقدم أولا بعض التعاريف لمفهوم

الثقافة:

الثقافة:

للثقافة تعاريف عديدة لأنها كما يقول مالنوفسكي (MALINOWSKI) من أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية على الإطلاق، لذا فالكثير من العلماء والمفكرين اهتموا ولا زالوا يهتمون بإعطاء تعريف للثقافة، ولعل أقدمها وأكثرها انتشارا تعريف تايلور (F.TAYLOR) الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية والذي يذهب إلى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات،

الفنون، والأخلاق، القوانين والتقاليد، وكذا القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع.¹

كما يعرفها بريستيد (BRIESTEDT) في كتابه النظام الاجتماعي (1963) على أنها ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما تفكر فيه أو تقوم به وتملكه كأعضاء مجتمع ما.²

ويعرفها كروزبي (M.CROZIER) بقوله بأن الثقافة ليست مجموعة قيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية والعلائقية، فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يعلمونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين.³

لقد شدد كروزبي في تعاريفه للثقافة على بعد هام جدًا وهو القابلية الديناميكية للثقافة. إذ طالما عرفت الثقافة كأنها تجهيز سناتيكي وجامد من قبل الكثير من الباحثين ليضفي عليها كروزبي صفة التغير باعتبارها كمجموعة قيم قابلة للتغيير، سواء حدث ذلك عبر الزمان من خلال انتقالها من جيل إلى آخر، أو في المكان على مستوى الفرد الواحد من خلال تفاعلاته ومن خلال انتقالها من جيل إلى آخر. كما انه لا بد أن نشير إلى أن تناوله للثقافة من هذا المنظور لم يكن صدفة أو مجرد اختيار عشوائي بل لعب الميدان دورا كبيرا كمصدر إلهام ارتسمت عليه اختياراتنا وتوجهاتنا بما فيها منظورنا للثقافة.

وعليه تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة العناصر والمكونات التي تساهم في تشكيلها، وتبعاً لتلك المكونات يمكن للثقافة التنظيمية تحديد نمط تنظيمي معين ويمكن حصر مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- الأساطير:

إن محاولة فهم الوظائف المختلفة للأسطورة تجعلنا نفهم بالموازنة مع ذلك أهميتها ليس فقط في تشخيص هوية المؤسسة وإنما كذلك لها وظيفة تفسيرية حيث

¹ P.beneton ;histoire des mots culture et civilisation ;ed .el borhane.alger.1992,p 113 .

² مايكا تومسن وآخرون،نظرية الثقافة،ترجمة على سيد أنصار. سلسلة المعرفة. القاهرة، 1997. ص 9 .

³ M.crozier et fredberg،l'acteur et le system ;ed ; sieul,paris,1993,p .210.

تقوم بإعادة بناء وشرح كل الظواهر بالمنظمة وتعزل كل التناقضات والمخالفات ومنه يمكن القول أن للأسطورة دورا سوسولوجيا مهما في التنظيم فهي تسمح بتوحيد الاعتقادات لدى المجتمع كما تصف الانسجام الداخلي للمنظمة؛ وعليه نجد ثلاثة أنواع من الأساطير والتي تتمثل فيما يلي:⁴

1- أساطير تتعلق بالمساواة واللامساواة التي تضم بدورها:

أ- أسطورة متعلقة بقواعد السلطة.

ب- أسطورة خاصة بإنسانية القائد.

ج- أسطورة خاصة بالصعود الاجتماعي (التعلم الذاتي).

2- أساطير تتعلق بمواضيع عامة حول الأمن والأمن في العمل.

3- أساطير تتعلق بمواجهة المنظمة للعوائق والمشاكل التي تتلقاها؟

ا- وكيف يكون رد فعلها اتجاه هذه العوائق؟

ب- كيف تتصرف وجها لوجه مع خصومها؟

كل رواية أسطورية لها عدة ترجمات وذلك حسب تحليل صيغها فقد تكون للأسطورة نفس الصيغة لكن المحتوى يختلف وذلك حسب المؤسسة وحتى نفس المحتوى يخضع لمعايير مبسطة، مثل ما دور المؤسسة كإيجابية أو سلبية الأفراد وقد يكون للأسطورة ترجمة سلبية فهي تتعلق بالمحيط الذي يشغله المسؤولون، وإذا كان الأفراد إيجابيون فإن التنظيم بدوره يتغير فلأسطورة دور في بناء صورة تحدد سمعتها ومكانتها حيث كنا نسمع ب: STATHANOV بطل الإنتاجية السوفياتي وFORD رائد القوة والجودة في مجال السيارات.⁵

2- المعتقدات والقيم ومعايير السلوك

يعتبر (M- THEVENET) أن القيم هي إحدى المرجعيات في اتخاذ القرارات والسلوكيات بحيث يقول كيف لن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع، ذلك أن القيم تسمح بتحديد ما هو مستحسن وما هو مرفوض، وعليه

⁴ عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دس، ص. 472.

⁵ Introduction aux études interculturelles : **essai d'un projet pour l'éluclidation de la promotion de là communication entre les cultures** ; l'édition de l'unisco ; paris ; p ; 33.

فان القيم تكتسي أهمية بالغة وذلك لكونها الموجه لسلوك الأفراد بالإضافة إلى كونها وسيلة حكم وتقييم لتصرفاتهم، للقيم نوعان: قيم معلنه حيث يتم الإعلان عنها من خلال الوسائل الرسمية مثل: الخطاب الرسمي لمسئولي المؤسسة، التقارير السنوية الإعلانات والحملات الاشهارية.

قيم غير معلنه أو ضمنية والتي لا يتم الإعلان عنها وتعلق بطرق التحرك والتفكير، والقيم التي تحملها الجماعات الغير الرسمية وقد تكون هذه القيم متناقضة أو متعارضة مع القيم المعلنه للتنظيم.

ويضاف إلى القيم المعايير كونها مرتبطين ببعضهما البعض من خلال الدراسة التي قام بها (M-SCHALL) حيث تصل إلى التطبيق الإلزامي والصارم للقواعد، والمعايير التي تؤدي مع الوقت إلى صلابه التنظيم وتنتج سلوكيات مطابقة لتصرفات المسؤولين.6

3-الطقوس

تعرف الطقوس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي، بينما تشير في المؤسسة إلى ممارسات عادية تخضع إلى قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية والهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لذواتهم، بحيث تسمح الطقوس بتوقيع وتوجيه حدود الجماعة أثناء انتقال الأفراد من الخارج إلى الداخل كالاحتفال بمناسبات مهمة بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها مثل الاحتفال بمننوج جديد أو عند تحقيق المؤسسة للأرباح في نهاية السنة، أو عند نهاية الخدمة بالنسبة للأفراد الذين يحالون إلى التقاعد، ويمكن تقسيم الطقوس إلى نوعين:

أ-الطقوس المدمجة:

تتم من خلال الحفلات المدمجة والتي تهدف إلى توطيد العلاقات بين أعضاء المنظمة وتقوية روح الانتماء ودرجة التماسك.

بوسوسة نعيمة،الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة،ماجستير في ادره الاعمال، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ب-الطقوس المخالفة: وتعبر عن النزاعات والتباينات...⁷

4-النواهي والمحرمات (TABOU):

المحرمات هي المواضيع التي يمنع التحدث عنها نتيجة الخوف من ردود فعل الآخرين وهي متنوعة مثل: المال، النساء، السلطة، الفشل...و تدور كلها حول إظهار الخوف لدى الجميع في المؤسسة أو التنظيم، هذا وتمثل النواهي والمحرمات الوجه الآخر أو الخفي للثقافة بحيث أن المحرمات تحتل كل ما نريد إخفائه أو إنكاره وذلك خوفا من النتائج التي تترتب عن تجاوز هاته المحرمات، لذا يلجأ الأفراد إلى عدم الخضوع في الأمور المحرمة ويحاولون دائما تجنبها أو السكوت عنها مثل الحديث عن الزيادة في الأجور والتحدث عن جودة المنتوجات المنافسة.⁸

5-قيم المؤسسين وظروف التأسيس:

تعتبر مرحلة التأسيس مرحلة مهمة في حياة المؤسسة حيث يقوم المؤسسون في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المؤسسة ببصمتهم الخاصة والتي تستمر طيلة مسار المؤسسة، فالكثير من المؤسسات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصيات مؤسسيها مثل: RENAULT,FORD ، والتأثير لا يكون من خلال الاسم فقط، وإنما كذلك من خلال الحرص على النجاح والتفوق ويضاف إلى المؤسسين ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسية والاجتماعية.

6-تاريخ المؤسسة

لا يقصد هنا تاريخ المؤسسة أي بداية تأسيسها وإنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة والتي كان لها تأثير واضح عليها، وقد تكون هذه الأحداث نوعين هما:

أ-أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي أثرت على المحيط الداخلي لها، إلى إصدار قرارات معينة لأجل التعامل والتأقلم مع هذه الأحداث.

⁷ LAFAYE(CLAUDIETTE).LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATION.ED NATHAN.PARIS.1996.P.125

⁸ عاطف غيث.مرجع سابق.ص 473 .

خلالها معالجة هذا الموضوع، إلا أن الجميع يتفق بان للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة؛ هذا ويرى JEAN MARCEL COBI أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربعة نقاط أساسية وهي:

1- تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات:

حيث يقول JEAN MARCEL COBI نحن نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، فالصناعيون يبذلون جهودهم من اجل تتبع أكثر فأكثر رغبات الزبون لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دوما عن التغيير والتجديد؛ هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في الذهنيات وسلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة.¹¹

2- تعتبر عنصر مفتاحي في التسيير الاستراتيجي:

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا مهما في إطار تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة العمال، ومراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية، فالمؤسسة تعمل على الدوام على مراجعة إستراتيجيتها لمواكبة التغييرات التي تحدث في المحيط وهذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية معينة مع إستراتيجية المنظمة ككل.

3- تعتبر أداة للتسيير الإداري:

من اجل أن تكون المنظمات منافسة وتتأقلم مع التغيرات في عصر التحولات والمنافسة الشديدة، فإنها تسعى للحصول على شخصيات تتميز بالحماسة والتحفيز وتكون استثمارية تطبق اللامركزية بقوة.

وهذا عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة والخضوع والبناء الهرمي وغياب الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك فان ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء على الأقل المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة... مما تسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان.¹²

¹¹ (J M) Kobi , *Culture d'entreprise : Modes d' action – diagnostique et interventions* ,

Edition Nathan, Paris. 1991 .p34

¹² Ibid.p 34

4- تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد بالتنظيم

في غالب الأحيان القيم الثقافية لا تكون مكتوبة ولكنها ببساطة مؤكدة ومحددة في حياة المؤسسة، فهي موجودة من أجل تجنب فقدان الأحداث الماضية (التاريخ) للتفكير في الأسلوب أو طريقة التصرف وذلك بالاعتماد على الخبرات الماضية، وعليه فإن ثقافة التنظيم تخلق معنى يتطابق وتؤمن وحدة الأفعال لأعضائها.¹³

-وظائف الثقافة التنظيمية

-تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية.
-تخلق نوعاً من الالتزام والولاء للمنظمة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

-تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الاستقرار داخل المنظمة ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية.

-تعد مرجعاً أساسياً يستعين به الأفراد وتعطي معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة.
-تعمل على تأقلم الأفراد مع جو العمل.¹⁴

-تغيير الثقافة التنظيمية

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفعالية في المنظمة، والمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريتها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

يرى محمود سلمان العميان أنه إذا أردنا التغيير في الثقافة التنظيمية علينا التغيير في الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول التوجه نحو موضوع ما، كما يجب تحديد السلوك الغير مناسب والذي نريد التخلص منه وحسب (E.DELAVALLEE) هناك ثلاث مراحل لعملية التغيير في الثقافة التنظيمية

نذكرها:¹⁵

¹³ Ibid.p62

¹⁴ Ibid.p63

¹⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 317

1-مرحلة إذابة الجليد:

في هذه المرحلة نحدد الشخص الواعي بأهمية وضرورة وفائدة التغيير ويتقبل فكرة التغيير نفسها والذي سيقود عملية التغيير؛ والهدف في هذه المرحلة يكون التحضير للتغيير بواسطة إظهار إمكانية التغيير وظروفه.

2-مرحلة الحركية (MOUVEMENT):

ويتم التقدم هنا عن طريق المرور من المرحلة التنظيمية القديمة إلى مرحلة تنظيمية جديدة، وتكون هذه لمرحلة خلال تجريب طريقة جديدة لفعل الأشياء إلى اكتساب الجديد.¹⁶

3-مرحلة البلورة:

في هذه المرحلة تتم بلورة ودعم السلوكات المطلوبة من التغيير، وفي هذا الموضوع يتعرض حسين حريم إلى نقطة هامة وهي الظروف التي يجب توفرها والإجراءات التي يتم اتخاذها مثل التغيير في قادة المنظمة البارزين شريطة أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية واضحة لما يجب عليهم القيام به.

4-مرحلة دورة حياة المنظمة:¹⁷

مرور المنظمة بمرحلة انتقال هامة كالنمو السريع أو الانحدار، وهما مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة، في عمر المنظمة بحيث تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات حديثة النشأة أو صغيرة السن. حجم المنظمة بحيث يكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات ذات الحجم الصغير.

5-قوة الثقافة الحالية:

بحيث انه كلما زادت قوة وشدة الثقافة الحالية بأبعادها...و يتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما

¹⁶ (E) Dellavallée , **La Culture d'entreprise pour manager Outrement**. Edition d' organisation , Paris .2002 .p99

¹⁷ (E)Dellavallée.**la culture d'entreprise pour manager outrement**.edition d'organisation .paris.2002 .p100

لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ومن ثمة التطرق إلى تلك الإجراءات لمعالجة تلك الفجوة.
-أنواع الثقافة التنظيمية.

يقترح **HANDY** أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها:
تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة وبالعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في:
النفوذ، الدور، الوظيفة والفرد.
1-ثقافة النفوذ:

شبه **HANDY** ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تملك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هذه الأسرة، وعليه فان المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال يكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة، وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة، وترتبط قدرة الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير.¹⁸
2-ثقافة الدور:

شبه **HANDY** هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يري أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة، والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة، وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد والنظم ويعتبر هذا التنظيم حسب **HANDY** الأكثر انتشارا.¹⁹

¹⁸ (R) Sainsaulieu. sociologie de travail.www.Amazone.com /date 12-12-2009

¹⁹ (R) Sainsaulieu. sociologie de travail.www.Amazone.com /date 12-12-2009

السلطة من هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطي HANDY للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق المحدود والذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض وهي تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، أما الفعالية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات، ويشير HANDY بان الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغيير الدائم والمنظمات كبيرة الحجم.²⁰

3-ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تنسم بها المنظمات وتكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة للمواجهة وتلبية احتياجاتها المستقبلية؛ وتعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم لذلك يسميها HANDY بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام، وهذه الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، ويعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما، ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة نجد مخابر البحث ومراكز الاستشارة.²¹

4-ثقافة الفرد

تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه

²⁰ (R) Sainsaulieu. [sociologie de travail](http://www.Amazon.com/date/12-12-2009).www.Amazon.com /date 12-12-2009

²¹ (R) Sainsaulieu. [sociologie de travail](http://www.Amazon.com/date/12-12-2009).www.Amazon.com /date 12-12-2009

المنظمة، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام، فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء، حيث أن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.

الخاتمة

الإنسان يتصل عن طريق الثقافة التي لا يمكن لأي جانب من جوانب الحياة أن يفلت من سيطرتها سواء تعلق الأمر بالشخصية أو بطريقة التعبير، بما فيها التعبير عن الشعور والتفكير والتحرك وحل المشاكل، ومما لا شك فيه هو أن كل عضو في المؤسسة يدخل هذه الأخيرة محملا بالثقافة التي تطبع بها في أسرته والتي توجه سلوكاته باستمرار أينما وجد وحيثما كان.

قائمة المراجع

1. بوسوسة نعيمة، الانتماء الداخلي وثقافة المؤسسة، ماجستير في ادره الاعمال .كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر. 2005 .
2. حمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
3. عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة .دس.
4. مايكا تومسن واحرون. نظرية الثقافة. ترجمة على سيد انصار. سلسلة المعرفة. القاهرة. 1997
5. P.beneton ;histoire des mots culture et civilisation ;ed .el borhane.alger.1992.
6. . M.crozier et fredberg, l'acteur et le system ;ed ; sieul,paris,1993.
7. Introduction aux etudes interculturelles :essai d'un projet pour l'elucidation de la promotion de la communication entre les cultures ;l'edition de l'unisco ;paris
8. LAFAYE(CLAUDIETTE). LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATION. ED NATHAN.PARIS.1996.
9. (J M) Kobi , Culture d'ntreprise : Modes d' action –diagnostique et interventions), Edition Nathan, Paris. 1991 .
10. (E) Dellavallée , La Culture d'entreprise pour manager Outrement. Edition d' organisation , Paris .2002 .
11. (R) Sainsaulieu.sociologie de travail.www.Amazone.com /date 12-12-2009