

## واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل. دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأدرار.

### The reality of organizational culture in the work environment

#### Study of Civil Protection Foundation in Adrar

احمد لعربيي، جامعة ادرار، أستاذ محاضر "ب"، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، (علم الاجتماع)، ahmed2003k@gmail.com

- Received date: 25/04/2018
- Accepted date: 23/10/2018
- Publication date: 20 /12/2018

#### ملخص الدراسة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمعلوماتية... مما اوجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات بغية النجاح والاستمرار، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعي أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، وعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن نجاح المؤسسات الغربية والأسبوية بخصوص، قائم في الأساس على اعتماد التشكيلة الثقافية والاجتماعية للمجتمع، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت أهمية قصوى للقيم الثقافية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط.... بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن إستراتيجية الحد من المشكلات التسيير للمؤسسة. على ضوء ما سبق تأتي إشكالية الدراسة لتحديد ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها في المؤسسة. الكلمات المفتاحية : الثقافة، المؤسسة، المحيط العمالي.

#### Abstract:

There are new changes and transformations that effect the working enterprise, such as globalization, free movement of capitalism, labourforce, and informatics. Thus,it was necessary to the enterpriseto

adapt and adjust these changes in order to succeed and to carry on. A successful establishment should be aware that the interest in human resource is the key to success, to name examples: we found that the success of Western institutions, Asians particularly, are based mainly on the adoption of the Cultural ensemble and social community, this allowed matching individual goals with the once of the enterprise. The establishment gave importance to cultural values that help to succeed like discipline, in addition to encourage given suggestions by employees, all these elements play a crucial role to limit institution's problems.

Basing on what have been said above, here comes our problem to examine the role of culture in defining enterprise's behavior in ways offorming culture in institutions, and to know its main elements, functions in the working atmosphere.

**Keywords:** culture, Enterprise, working environment.

## مقدمة:

بسقوط المفاهيم التي جاءت بها بدايات الثورة الصناعية \_الاستقرار والجودة والعلامة التجارية\_ هو أن كل هذه المفاهيم كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية حسب رأي كيم كامبيرون وآخرون<sup>1</sup>، مما دفع بالمؤسسات والخبراء للبحث عن مفاهيم جديدة يمكنها أو تمكن خلف فعالية في المنظمات، كان هذا المفهوم الجديد هو ثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة.

نظرا لما تحظى به المؤسسة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي باعتبارها إحدى الركائز الأساسية المساهمة في بناء وحدات

<sup>11</sup> - كيم كامبيرون، روبرت كوبن، ثقافة المؤسسة، كيف نشخصها وكيف نغيرها، مجلة

خلاصات، العدد 190، نوفمبر 2000، الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة

العدد 22، ص 02.

المجتمع وتنظيم أنساقه... ونظرا للتطور الذي تشهده في مختلف جوانبها (طرق تنظيمها، أشكالها القانونية، نشاطاتها، أساليب تسيرها...)، كما ساهم في التعدد لمفاهيم المؤسسة اختلاف الاتجاهات الإيديولوجية والتنظيرية في مجال الفكر والإدارة.

**أولاً: تعريف ثقافة المؤسسة:**

يعد أول بروز لهذا المفهوم في الكتابات المهتم بالإدارة الأمريكية، وهذا نهايات القرن التاسع عشر 1، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، ويمكن الرجوع إلى عدة تعاريف كـ "peter" و "waterman" وتمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة، إذ يعرفها "deal" و "kennedy" بكونها تتعلق بتماسك أو انسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة. 2 في حين يعرفها "تشارلز" وآخرون بأنها مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذو المصلحة. 3 وتعريفها "ديمة عيد عليان" بأنها ذلك المفهوم الشامل والواسع له بعد ملموس وآخر غير ملموس وهي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي أخذاً يعرف فيما بعد بالنسيج الثقافي الذي يربط العاملين. 4، أي هي عبارة عن

---

<sup>1</sup> -يعتبر "kennedyetdeal" أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما "corporateculture" الصادر في 1982.

<sup>2</sup> - انظر archieret seriey.lentreprise de troisiemetype

<sup>3</sup> - تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001، ص650.

<sup>4</sup> - ديمة عيد عليان، الثقافة والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقات بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، نسخة الكترونية، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص11.

مجموعة من القيم الأساسية والافتراضات التي طورتها الجماعة ما، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للأفراد الجدد في التنظيم أو الجماعة ، من أجل إدراك الأشياء، والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف. ويعرفها "اسعد أحمد محمد عكاشة" بأنها منظومة مشتركة من القيم...تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل.1

### \_جدول رقم (01) يوضح خصائص وطبيعة التعريف السابقة:

طبيعة التعريف	خصائصه
تعريف peter و"waterman"	المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة
تعرف "deal" و"kenedy"	بتماسك أو انسجام القيم والأساطير..من إنتاج المؤسسة
تعرف شارلز واخرون	القيم، الأعراف..المسيطرة طريقة تفاعل الأفراد
تعريف ديمة عيد عليان	الغراء الاجتماعي،النسيج الثقافي
تعرف اسعد أحمد محمد عكاشة	القيم ،بيئة العمل

### من إعداد الطالب

\_علاقة الثقافة بالثقافة المؤسسية:

يعود الفضل للعلاقة بين المفهومين لكل من نظريات الحقل الإداري كالنظرية (Z) ، و"فن الإدارة اليابانية" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية ، إذ

<sup>1</sup> -أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركة

الاتصالات "poltel" في فلسطين ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية غزة، "غير منشورة"، 2008،ص11.

تميزت دراسات أو كتاباتها (النظريات) بعدة أوجه لفكرة الثقافة مثل الانسجام والتوافق مما جعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظم للقيم والمعتقدات المتفاعلة مع المورد البشري للمؤسسة وهياكلها وأنظمة الإنتاج والرقابة .

وعليه فالمنظمة مثلما تملك الهياكل وأنظمة الإشراف والمراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، ويتلخص هذا النموذج "Mc Kinsey" السبعة S للمنظمة. إذ تعتبر ثقافة المنظمة في هذا النموذج احد أهم المتغيرات بحيث تعد المركز المؤثر والمتأثر .

### ثانيا: مكونات الثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة على عدة متغيرات يمكن حصرها في القيم والأساطير والرمز والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة .

- القيم: "values" ويقصد بها خاصة المعتقدات التي يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو سيئ، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبولة أو المرفوض وتتسم بالثبات،<sup>2</sup>ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:  
\_ قولية: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

<sup>1</sup> \_ T. peter ET R. watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod, p: 32.

<sup>2</sup> -طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص183

ب\_شكلي غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات

### 1. المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

إذ تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك ثقافة للفرد والجماعة، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المنظمة أي قيم مصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة والتسيير.

يمكن القول مما سبق أن تتدخل وتشارك مع عدة متغيرات من بينها السياسات والإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، كما ترتبط أيضا بالهيكل والهيكل التنظيم، والإطار الفيزيقي للمنشأة ونمط الإدارة والرقابة... الخ، كما تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكيات الفردية والجماعة، وتحوي ثقافة المؤسسة على مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي المعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير والاتصالات والتقاليد.

● المعتقدات: "belief" وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة

كونها في عقول وتفكير الأفراد... وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.3 فعل سبيل المثال تعد الخرافات كل ما يروي من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي

<sup>1</sup> - marcbose(coporate culture)la culture sans histoire.revue trancaise de gestion(r f g).n47.48.paris.1984.p31.

<sup>2</sup> - m.the venet.j\_l vachette.culture et com portements.vubert.paris.1993.p73

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، المرجع السابق، ص185.

بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

- الافتراضات "assumptbions" وهي تلامس الجانب الأعمق في الثقافة بحيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية.<sup>1</sup>
- الرموز: "symbols" يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومات المتعلقة بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى وتبرز الرموز في عدة مجالات:

\_ تبرز في الهيكل التنظيمي.

\_ تميز النظام العام للمنظمة.

\_ تعكس المستوى الحضاري لها.

\_ تبرز أساليب ظهور المنظمة واتجاهاتها اتجاه البيئة

الخارجية.

\_ تبرز في قوانين التي تضبط سلوكيات أفرادها... الخ.

- الطقوس أو الشعائر: لطقوس بشكل يجعلها تحقق:

\_ تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup>-schermmerhorn ,jret, organizational behavior johnwileyand sons ,ine.canada, 1997, p271.

\_ الاهتمام ب الأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

\_ غرس الثقافة محدد وموحدة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

تحمل الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من أسلوب الكلام والكتابة وكيفية المحادثة وحتى اقتراح الأفكار ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض السلوكيات من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيهم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع مسئوليهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

● الشبكة الثقافية: وتعد بمثابة الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها ببعض وتتكون الشبكة الثقافية من:

\_ تعزيز القيم وترويج الأساطير.

\_ الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.

\_ ربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص وعموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة وهم من المتحدثون عن التاريخ، والمنكهنون بمستقبل المؤسسة، والجواسيس وأصحاب الدسائس.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

\_ أن تكون المؤسسة ثقافة منسجمة.

\_ أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

- الأبطال (البطولات): إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية<sup>1</sup> ونميز هنا نوعين من الأبطال:

أ- الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة.

ب- الذين يولدون أبطال<sup>2</sup> وهم مؤسسي المؤسسة<sup>3</sup>.

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية.

يمكن التميز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:  
\_ جزء ظاهر من أنماط السلوك.

<sup>1</sup>-MARC Bosc ,op-cit, p :34.

<sup>2</sup>- وهذا وصف deal et kennedy .

<sup>3</sup>-ممثل مؤسسي مؤسسة (HAWLETTE PACHARD (hp) وهم david pachard و william .hawlette

ب\_ جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الأفراد.

ج\_ جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.<sup>1</sup>

رابعا: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.

01\_خطوات تشكيل ثقافة تنظيمية.

هناك خطوات محددة لتشكيل ثقافة تنظيمية تأخذ التسلسل التالي:2

- ✓ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة تنظيمية والتكيف معها.
- ✓ تجريد العاملين الجدد من ثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من الاندماج في ثقافة السائدة.
- ✓ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ✓ إرشاد العمال دوريا قصد التأكيد من انتشار واعتناق الأفراد ثقافة تنظيمية.
- ✓ تكليف العاملين الجدد للقيام ببعض المهام قصد تبني ثقافة السائدة في المنظمة.

02\_تكوين ثقافة: "the formation of organizational culture"

<sup>1</sup>-الهوا ري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص292.

<sup>2</sup>- نفسه المرجع، ص292.

يوجد في المؤسسات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والمتطلبات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين ثقافة تنظيمية .

**خامسا: العوامل التي تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية هي.**

#### 01\_ منشئ المنظمة "company founder"

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى شخص أو أشخاص الذين أشأوا المنظمة، غالبا ما يظهر بين هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك .

#### 02\_ التأثير بالبيئة الخارجية "experience with the environment"

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي نتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

#### 03\_ الاتصال بالعاملين الآخرين: "contact with others" تتأثر ثقافة تنظيمية

باتصال مجموعة العاملين في بعضها البعض، والى حد كبير فإن ثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة تنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمؤسسة .

## سادسا: فوائد وحدود وأنماط تقييم ثقافة المؤسسة.

لا تمثل ثقافة المؤسسة أي فائدة حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المنظمة في التكيف والتنظيم، فائدة وكذا حدود ثقافة المؤسسة على هذه القاعدة<sup>1</sup>.

### فوائد ثقافة المؤسسة.

ويمكن حصرها في ما يلي:

1- الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية<sup>2</sup>، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات (قطاع والنشاط التكنولوجيا، الحجم)، كما يفضل البعض مصطلح ثقافة عن الثقافة، حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجياتها التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية لا يوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد.

إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة، وذلك لما تتميز به من فعالية، ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.

2- الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير.

<sup>1</sup>-M.Thevenet, op. cit., p: 25-28.

<sup>2</sup>-STRATEGOR, politiques general de l' entreprise, 2ed,Paris,dunod, 1997, p:401-427.

3. - الثقافة والجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور<sup>1</sup>، لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التجزؤ، فثقافة المؤسسة ليست متصلة<sup>2</sup> بل تتميز فقط ببطء تطوراتها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل. تسمح الثقافة بتكوين تفاعلات المؤسسة من خلال التطورات التي تعرفها وذلك حتى تسمح لها بالتكيف معها.

### حدود ثقافة المؤسسة.

ويمكن تحديدها كالتالي:

1. - خطر الانغلاق: إن التناقص بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان مغلق يكبح الإبداعات والتغيرات، مما جعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

2. - خطر التعددية (nombrilismes): إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

3. - ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية<sup>3</sup>، لذا فالثقافة القوية والجيدة<sup>4</sup> هي تلك الثقافة التي

<sup>1</sup>-R, Sainsaulieu, sociologie de l' entreprise, 2ed, Paris, pfnsp, 1997, p:161.

<sup>2</sup>-DANIEL Mercure, la culture en mouvement, Québec, les presses de l' atelier graphiques, 1992, p:1-6.

<sup>3</sup>-JOHN P.Kotter et JAMES L.Heskett, le second souffle de l'entreprise :culture et performances, traduit par lanrence nicolait, Paris, ed d'organosation, 1993, p :23-26.

<sup>4</sup>-M. Thevenet, la culture d' entreprise en neuf question, **RFG**, № 47-48, 1984, P:7.

تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقيق الاندماج الداخلي، وبالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد ومعرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصددها مواجهتها ومنه التحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها فكرة.

### سابعاً: أنماط تقييم ثقافة المؤسسة.

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، وتتميز عملية تقييم ثقافة المؤسسة بثلاث أنماط<sup>1</sup> ترمي ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا، كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها وهي التقييم المعياري، و التقييم التناسقي نو التقييم الاحتمالي.

#### 1. نمط التقييم المعياري:

و هو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلق بثقافة Z w.ouchi أو "البحث عن الامتياز" لـ Petter و waterman ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة. إن ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي، و الخدمة، و كذا الجودة، و الأفراد، و الجانب غير رسمي وبناء على هذا يمكننا تعريف ثقافة المؤسسة بثقافة تحت الجيد بأنها تلك التي تهتم بتقييم الانشغالات الداخلية واحترام الإجراءات وتولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة وكذا للأسماء والعناوين الهرمية.

#### 2. نمط التقييم التناسقي:

هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيدة وأقل أو تحت الجيدة، بل ينطرق إلى معيار قوة وضعف؛ فثقافة

<sup>1</sup>-M. Bosche, op.cit, p: 35.

المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم والشعائر متجانسة، كما تنتشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية كي تكون جيدة إلا إن هذا لا يكفي.

3. نمط التقييم الشرطي: إن التقييمين السابقين يتمحوران حول أبعاد (جيدة / سيئة، قوية / ضعيفة)، غير أنه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال:

- سرعة التغذية العكسية على الكفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.
- مستوى الخطر الذي يصاحب كل عملية اتخاذ القرار. ومنه يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة:
- ثقافة المؤسسة المخاطرة: وهي تتعلق بنشاطات استثمارية طويلة المدى في المستقبل.
- ثقافة الذكورة: وهي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة.
- النشيطة / المغامرة (المخاطرة): تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي وخدمة ذات جودة.

□ **تطويرية:** تخص النشاطات التطورية، ويبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة، كما يرى البعض، منهم Deal و Kennedy أن هذا النوع يخص كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثامنا: ثقافة المؤسسة والإدارة .

➤ ثقافة المؤسسة وإشكاليات الإدارة.

لقد أصيب الكثير بخيبة أمل من مشروع المؤسسة وحلقات الجودة والإدارة بالمشاركة، وذلك كونها لا تمثل حلول عالمية لمشاكل الكفاءة والحوافز، ومن جهة أخرى فإن القوانين لم تقدم شيئاً، وذلك لكونها لا تستطيع قياس الفرصة التي يمكن الحصول عليها بمفهوم التغيير، وفي هذا السياق تبرز ثلاث ملاحظات فيما يخص الثقافة.

1. اهتمام الإدارة بالمشاكل اليومية (المتكررة): إن الإدارة لا تتناول معالجة المشاكل الجديدة بدون انقطاع، بل بالعكس تمس المشاكل المتعلقة بالبيئة والتلاؤم.

تعتبر المشاكل الحديثة للعولمة الاقتصادية بطبيعة الحال جديدة لكنها ليست سوى شكل جديد لمشاكل العلاقة مع البيئة، التي تعتبر أساس كل رد فعل أو استجابة للإدارة؛ فالثقافة إذن يجب أن تتموضع بالنسبة لهذه المشاكل المتواجدة بكثرة وعلى الإدارة حلها.

2. الإدارة بحاجة إلى نظرية: إن استنفاد التطبيقات في الإدارة يبرز الحاجة إلى نظرية تساعد في فهم أفضل ما يحدث، إن مفهوم الثقافة مبني على عدة نظريات ليست جديدة حول عمل وسير المجتمعات البشرية، فهو، أي

<sup>1</sup>-MARC Bosche, op-cit, p: 36.

هذا المفهوم، يحسن قدرتنا على فهم المنظمة، إن البحث في الثقافة يندرج ضمن البحث في التسيير بمفهوم أنها تنتج أو تحقق نتائج لمساعدة أصحاب القرار على تحليل أفضل واتخاذ القرار .

4. الثقافة اقتراب تنظيمي: إن الثقافة ما هي إلا اقتراب من بين باقي الاقتراب بفوائدها وحدودها، كما أن تناول مفهوم ثقافة المؤسسة أصبح رهان كل عمل في أو حول الإدارة، فهذا لا يعني أن مشاكل الإدارة هي ثقافية، لكن فقط بإمكانها أن تكون وسيلة تسهل الحل.  
➤ الثقافة والخصائص الإدارية.

ثلاثة أوجه تميز نشاط الإدارة: فهي فعل، وتخص مجموعة أو فريق، موجهة لتحقيق نتيجة معينة.

#### 1. كونها فعل:

تعتبر هنا الإدارة كنشاط يطبق على مختلف المجموعات التطبيقية الأساسية لتحقيق التلاؤم الأفضل معها وذلك بين الفرد وعلاقاته مع غيره من الأفراد وبين الفوج وكذا المنظمة وأخيرا بين المنظمة والبيئة.  
إن الفعل الإداري يزود أو تغذيه مرجعيتان نشأ من استثمار الأفراد، أربعة خصوصيات تسمح لنا بتحديد موقع الفعل:  
\_ يتطلب معارف تقنية في مختلف ميادين التسيير والعلاقات مع مختلف الجهات.

\_ يندرج (موجود) ضمن إستراتيجية المؤسسة التي تحدد إطاره وتوجهه.

\_ ينشأ من خلال كفاءة الأفراد المرتبطة بحل المشاكل وتحليل الوضعيات.  
\_ يتضمن التزام أخلاقي من طرف القائد الذي كون أفعاله وتصرفاته وجهة  
للأفراد معني بمقتضى مسؤوليته كشخص.

فالثقافة إذن تمثل فائدة الإدارة إذا وفقط إذا سمحت بزيادة تحقيق الفعالية، وذلك  
يمكن أن يبرز في عدة مستويات، كزيادة المعرفة بحقيقة المنظمة، وتزود  
الاستجابة الإستراتيجية بتطور التشخيص مما يكشف لنا بتوقع كل فرص  
النجاح أو الفشل، وتوسيع حقل تحليل وضعيات القائد التي تساعد في شرح  
كيفية عمل المنظمات وكذا بالتدخل على الصعيد الأخلاقي.

## 2- مستوى الفوج والجماعة:

لقيادة مجموعة معينة فإن الإدارة عليها الأخذ بعين الاعتبار الأفراد إن  
الإدارة تتدخل في عدة وضعيات لمجموعات من الأفراد، حيث تساهم الثقافة في  
فهم المجموعات وكل مجموعة من شأنها أن تخلق ميراث من المرجعيات، التي  
تمثل في مجملها إنتاج تجربتها وكذا مرجع لمعالجة الوضعيات المستقبلية.  
إن إدخال أو ربط الثقافة بالإدارة هو اعتبار المؤسسة تتكون من مجموعة  
إنسانية في وحدتها.

## 3- تحقيق الأهداف: المهام والأهداف والغايات لا تعني نفس الحقيقة،

فالمؤسسة مثلما لديها سبب لوجودها لديها أيضا أهداف وصعوبات أو عراقيل  
خاصة بالمدخلات، والإدارة ما هي إلا وسيلة تكرسها المؤسسة لتحقيق ذلك.  
إن قدرة الإدارة في التحكم وتوجيه السلوكيات وتحقيق الكفاءة<sup>1</sup> لا تتأتى إلا  
باتخاذ ثلاث محددات لهذا السلوك لا يمكن فصلها:

<sup>1</sup>- MAURICE Thevenet , J. L-Vachette, op.cit, p:13.

\* كفاءة القائد وقدرته على تحليل المواقف واتخاذ أفضل القرارات واتخاذ المواقف المناسبة.

\* قواعد وأنظمة التسيير تساعد القائد في وضع أو تحديد الفعل المناسب.

\* إن نجاح إدارة الأشخاص مبني على نوعية القائد أكثر من ملائمة أنظمة التسيير للأشخاص.

\* تمثل الثقافة حسب الشكل التالي المستوى الخفي أو اللاشعوري لمجمل القواعد التي تترجم بالضرورة المرجعيات القاعدية.

تسمح أنظمة التقييم بالكشف عن العلاقة بين الإدارة وأنظمة قواعد أو قوانين من خلال تقييم الأشخاص، مما يسمح للمؤسسة من التأكد من فعالية أفرادها، بفضل نظام مراقبة التسيير الذي يستعمل في ذلك عدة مؤشرات.

كل نظام تسيير يركز على قيم ضمنية مما يجعل مشكلة المؤسسة تنحصر في ما إذا يتفق هذا النظام مع ثقافة المؤسسة أم لا، حيث كشفت بعض الدراسات<sup>1</sup> أن المؤسسات التي تتميز بتطور فعال لحلقات الجودة تملك مواصفات ثقافية مرتبطة بافتراضات خفية أو متضمنة في حلقة الجودة "حيث تحمل الاتجاه نحو العمل الجماعي".

فالثقافة هي أيضا مصدر للسلوكيات، إذن فهي كذلك مصدر للكفاءة، لأنها تشمل المظاهر، فالثقافة يمكن أن تشترك مع بعض مفاهيم نشاط المؤسسة والمهمة وكذا الفعالية، في حين هذه المظاهر في أصلها تمثل سلوكيات، حيث نجد كل فرد يتصرف وفق قاعدة من مخططات ذهنية (تصورات) توجه إدراك الحقيقة لكل ما هو ممكن ومرغوب فيه.

<sup>1</sup>-M.Boshe, F. Boyer, J.-L. Vachette, cercles de la qualite et culture d'entreprise, RFG, №47-48, 1984, p:82.

## ➤ الثقافة ووظائف المؤسسة.

### 01- تسيير الأفراد 1 :

يبرز مفهوم الفرد في عمق الروابط الأساسية بين وظيفة الأفراد والثقافة، فيعتبر كجانب تتجلى فيه الصفات الثقافية بشكل محض في معظم الأبحاث، فيرتبط هذا المفهوم بشكل يبرز حقوق وواجبات الفرد اتجاه المؤسسة وحقوق وواجبات المؤسسة اتجاه الفرد، من خلال أنظمة التسيير والقوانين التي تضبط العلاقات وأشكال التفاعلات بين الأفراد.

إن تسيير الأفراد يعني التقنين والتقييم، فالتقنين يتضمن في وصف الوظائف أو الكفاءات وفي تصنيف فئات الأشخاص، وأنظمة التقييم تتدخل في التوظيف وتسيير المهنة والمكافآت والعلاوات... الخ.

إن جانب القواعد والتقنيات لا يتدخل إلا بصورة جزئية في تنفيذ هذه الأنظمة، إن نظام التثمين أو المكافأة يدل أو يعبر عن الطريقة التي تتخذ المنظمة للتكفل بالفرد وبنشاطه، فهو يعتمد على قيم تنفذ بطريقة لاشعورية أو شعورية في أنظمة التسيير، لكن إلى أي حد هذه القيم مرسخة في الفرد وذات دلالة؟.

من اهتمامات تسيير الأفراد أيضا التأثير على جماعة العمل من خلال أشكال جديدة للتنظيم، وذلك يتضح في شكل أنظمة تتمثل فيها العناصر الفاعلة وكذا في شكل حسي يرتبط بالأشياء والأحداث ومنه فنحن نمس جانب المرجعيات وليس فقط جانب تنفيذ الميكانزمات.

توجد في الروابط التي تربط تسيير الأفراد بالثقافة منطقة مضللة أو مظلمة ترتبط بالمناخ الاجتماعي الذي من خلاله يمكن أو يدل على شعور العمال اتجاه مختلف أوجه المؤسسة، حيث تحليل النتائج يعطي وصف لمختلف

<sup>1</sup>-M.Thevenet, culture d'entreprise, op.cit, p: 86.

الأوساط الموجودة في المؤسسة بناءً على أفكار وتصورات موجودة داخل المؤسسة؛ تبرز أهمية المناخ هنا في تقديم مؤشرات تعكس تطورات هذه الأفكار والتصورات، كما تسمح بقياس درجة قبول الوضعية في المؤسسة وكذا القرارات وتطبيقها بشكل منتظم مما من شأنه أن يرسم اتجاهات (أي تنبؤات) حول تطور الكيان الاجتماعي.

تتميز نظريات تكوين المناخ I بمدخل ثقافي لمشكلة تعد وتغير مفهوم المناخ مما يجعله لا يتفق مع مفهوم الثقافة في بعض الجوانب، لذا جاءت هذه النظريات للبحث عن مرجع يحدد لنا إلى أي حد تؤثر الثقافة في التفاعلات بين الأفراد وادراكاتهم، فالثقافة تتدخل إذن من أعلى قمة المناخ على مستوى المرجعيات التي تسمح للأفراد بمعرفة تصور المؤسسة.

ان الثقافة تتعلق بما يفعله الأفراد في حين المناخ يهتم بما يفكر فيه الأفراد سواء بشكل شعوري لاشعوري، وتتلخص الروابط بين الثقافة وتسيير الأفراد في:

□ يمس تسيير الأفراد جانب خاص بكل مجتمع إنساني وذلك في طريقة

معاملة أفرادهم مما يجعلنا نتوقع إيجاد مرجعيات تطبع السلوكيات

وأشكال عملها وهو ما نسميه بالجانب الثقافي

□ يرتبط هذا التسيير بخياراتها وبطرق تثمين وتقييم مهمة (ذات أهمية).

□ إن تسيير الأفراد يعالج الفرد والعلاقات داخل المنظمة وفي هذا

الأساس توجد بعض المظاهر تنشأ من الثقافة.

<sup>1</sup>-Ibid, p: 89.

## 02- مراقبة التسيير

إن هدف هذه الوظيفة هو المتابعة والتحكم في سير نظام المؤسسة، وتتمحور أدوات مراقبة التسيير حول المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وذلك لأن مراقبة التسيير تعتمد بشكل واسع على نظامي المعلومات وذلك لتثمين كفاءات مختلف أجزاء نظام المؤسسة مما يجعلنا نخلص إلى:

\_ تتعلق أنظمة المعلومات بالتمكين من فعالية وفاعلية المؤسسة .

\_ إهمال أو نسيان بعض وظائف المنظمة ان تكون هاتين الوسيلتين هما وحدهما اللتان تعالجا بأنظمة المعلومات وتبلى لها الأولوية في المراقبة.

رغم تزايد الحاجة إلى المعلومات ومتابعة النشاطات من جهة، والتحولت التي تعرفها أنظمة الإنتاج اليوم من جهة أخرى، فان ذلك مره إلى البحث في أدوات هذه الوظيفة، غير أن هذا لا يغير من وجود بعض الأولويات ك:

\_ اكتشاف المستوى الحقيقي لفعالية وفاعلية المؤسسة.

\_ التركيز على المشاكل الحقيقية للمؤسسة.

\_ تزويد المؤسسة بالتغذية العكسية التي تعتمد عليها في تسييرها.

\_ إن مراقبة التسيير اليوم لا يمكنها تحديد نطاق نظام المعلومات المحاسبية وكذا المعلومات التي تتعلق بفعالية المؤسسة، وذلك لان ما تمليه الأنظمة المحاسبية التقليدية اليوم باستمرار لا تتفق مع النظرة النظامية<sup>1</sup>، مما يطرح عدة خيارات أمام المؤسسة:

\_ تحديد ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة: تحديد مهامها ونشاطاتها.

\_ تحديد ما يحمل قيمة المؤسسة

<sup>1</sup>-M.Thevenet, op.cit, p: 91.

إن تحديد الاختيارات يتطلب عدة تساؤلات: حول القيم المهمة وحول المظاهر المرتبطة بالنشاط وبرهاناته الإستراتيجية.

إن الروابط بين الثقافة مراقبة التسيير توجد أيضا في مستوى الطبقتين حيث الوظيفة تشمل نظام كامل مزود بالهيكل والعلاقات، إن الاهتمام بتقييم نشاط المؤسسة من هذا المنظور يكشف عن الوجه النظامي، يجعل مراقبة التسيير تمس بالأخص أكثر المجموعة الإنسانية، فهذا المفهوم يجعلنا نستخلص من الثقافة المرجعيات الأكثر ثباتا ودواما في المؤسسة.

إن اتجاه مراقبة التسيير مثلما يصفها المتخصصين، هي وظيفة دائما تختص أكثر بالبحث في عوامل الكفاءة المناسبة وذلك لارتباطها الوثيق بالإستراتيجية وبالقيم.

### 03- الثقافة ونشاطات أخرى للمؤسسة

1- ثقافة المؤسسة التسويق:

لقد أثبتت عدة كتابات العلاقات بين التسويق والثقافة، فحسب تعريف (smersich 1983) حدد الروابط الممكنة بين الثقافة والتسويق فيما يلي 1: \_ الاقتراب المقارن للتسويق في مختلف الأطر الوطنية، فهي المرجعية في إدارة ما بين الثقافات، وتعتبر الثقافة (management interculturelle) التي بدورها تهتم بالتسويق في حالات عولمة المنتجات والأسواق. \_ تأثير الثقافات على عمليات التسويق، باعتبار التسويق يتعلق بممارسات ترتبط بالمظاهر .

<sup>1</sup>-Ibid, p: 92.

\_ إنشاء ودمج استعمال المعرفة، خاصة بالتسويق داخل المؤسسة، هذا المتطور موجه للمؤسسات المهتمة بإشكاليات السوق، كما تسعى المؤسسات إلى التأكيد على تفاعل كل وظائفها مع منطق التسويق.

\_ أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة في الصفقات التجارية، أي كفاءات إبراز الطقوس والتقاليد وتدخّلها في النشاط التجاري.

\_ التطور المتميز للمؤسسات الموجهة نحو السوق بتأثير مؤسسيها، أي تأثير مسلسلات الأحداث الموروثة من الماضي، التي توجه المؤسسة نحو بعض أشكال التسويق.

\_ يبين هذا الاقتراب كيف يمكن لوظيفة ما أن تعمق تطبيقاتها الخاصة بها وتطورها ثقافة المؤسسة.

ب- ثقافة المؤسسة وتسيير الإنتاج.

إن التغيير في تسيير الإنتاج أصبح تغييراً في طرق الإنتاج أكثر منه تغيير في الوسائل (أي استبدال آلة بأخرى)، فلانتقال من عمل السلاسل (الدورات) الصغيرة/الكبيرة إلى نظام الإنتاج الآلي يعتبر انتقال من التدخل المباشر للعامل إلى "لا تدخل" (أو تدخل باستثناء) للعامل إضافة إلى كون النشاط في حد ذاته عبارة عن مجمل المرجعيات المرتبطة بالعمل والتي تتحول وتفسر على مستوى مجموعات grilles وذلك على مستوى الكفاءات والحرف المهنية.

إذا كان الإنتاج هو العملية المركزية للنشاط، إذن يمكننا تصور النقل الكبير لهذه العملية في الثقافة، غير إن التطورات تعتمد أكثر على المرونة والتنشيط

واخذ المبادرة من طرف الأفراد في إطار أهداف وقيم المؤسسة ما يفسر وجود الحاجة ثابتة نسبيا وملائمة مع الثقافة.

إن الاهتمام بتبني أساليب تسيير تتماشى وتطورات الإنتاج ؟  
و ذلك لتحقيق كيفية ضمان تطور أساليب الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة الظهور الراسخة في أنظمة الإنتاج التقليدية.  
ت- ثقافة المؤسسة وأنظمة المعلومات.

إن تطورات هذه الوظيفة تكمل العلاقة بين الثقافة والوظائف الأخرى، تقوم هذه الوظيفة على إنشاء أنظمة معلومات وصيانتها، كما تعطي هذه الوظيفة أهمية كبيرة للجانب التقني في تحليل الاحتياجات وكذا لتصميم الأنظمة واختيار الأجهزة وتشغيلها.

غير أن التغيير ليس شيء سهل مهما كان التوافق في الجانب التقنين والمعلومة تتعلق كذلك بالسلطة والإستراتيجية وكذا بعملية سير المنظمة، كما أن أنظمة المعلومات لا يمكنها اعتبار المعلومة شيء "حيادي" بتفكيرنا في أساليب وطرق تنقلها فقط، إن تبني إستراتيجية ما لأنظمة معلومات يجعلنا نستفسر عن معنى وقيمة المعلومة، إن هذا التفسير الرمزي للقيمة يرتبط بكل أنواع المعلومات<sup>1</sup>.

و هنا نكون قد دخلنا مجال ثقافة المؤسسة مما يبرز لنا العلاقة بين أنظمة المعلومات والثقافة.

<sup>1</sup>-loc.cit.

## ث- تسيير الأفراد ووظائفها.

إن ثقافة المؤسسة هي قريبة من الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل تسيير الأفراد تستند أكثر إلى الثقافة، إن تسيير الأفراد تتمثل أو تعكس ما يلي 1 :

\* تحدد مفهوم الروابط بين المؤسسة والفرد الذي يعمل فيها، ونظام القيم المتضمن في الثقافة، ويعتبر الفرد الحامل لهذه العلاقة بين تسيير الأفراد ونظام القيم.

\* إن عملية تسيير الأفراد تتدرج شيئاً فشيئاً عملية "التثقيف" في تقنياتها ووظائفها، وذلك محافظة وتعليم الثقافة.

### ➤ العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

إن مجمل تقنيات تسيير الأفراد مبنية على مفهوم ضمني للروابط التي تحدث في المؤسسة والفرد، مما يسمح لنا بتحديد ثلاث مداخل أو اتجاهات أساسية للبحث والتدخل داخل المؤسسة، وهي الحوافز الفردية ثم الرضا وأخيراً الدافعية، وتسمى حالياً هذه الأخيرة بالتعبئة<sup>2</sup>.

ا\_ الحوافز: ومفهوم أو معنى خاص بمدرسة العلاقات الإنسانية، فالحوافز ذات ديناميكية فهي تنطوي على معنى، وتعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل وتحقيق الكفاءة وبالنسبة لتايلور كانت تتمثل الحوافز في المال بالنسبة لكل الأفراد، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فالفرد في العمل يعتبر كائن تميزه مجموعة عوامل نفسية مما يجعل الحوافز هنا متعددة، فما هو صنف هذه الحوافز وفق سلم هرمي لحاجات الفرد التي تدفعه لإشباعها.

<sup>1</sup>-M.Thevenet, audit de la culture d' entreprise, ed d' oranisation, Paris, 1986, p:48.

<sup>2</sup>-PARITTER (J.-M.), un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humain, **RFG**, № 53-54:sep, 1985, p :62.

لقد حققت الثورة الحقيقية للفكر الإداري في وقت قصير أبعاد جديدة في هذا المجال، حيث كشفت عن تعبير الحاجة إلى تكوين شكل جديد في الجانب الاجتماعي للفرد<sup>1</sup> وذلك لأن كل المحاولات في الحوافز لم تحقق شيء إيجابي، إضافة إلى أن بذل الجهد في تحفيز الأفراد الذين يملكون الإمكانيات لعمله خارج العمل لدى عائلاتهم أو في أطر جماعية أو ترفيهية، فهذا يعني أن المؤسسة لم تعد تمثل ذلك المكان الاجتماعي الوحيد للعمل.

ب\_ الرضا في العمل: كان يمثل هذا الأخير المعنى الأساسي في سنوات السبعينات، فالحوافز تعني الديناميكية والرضا لا يمثل سوى حالة يرتبط الرضا بالإنتاجية والفعالية، كما يعتبر كذلك تحسين ظروف العمل من الميادين العملية والأساسية لنظرياته، إن تطوير رضا العامل بتحسين ظروف العمل يعود بتحقيق زيادة فعالية المؤسسة غير أن هذا التطور أحيانا باء بالفشل رغم كل الإجراءات المتخذة من إحساس بالمسؤولية وإعطاء الاستقلالية وتوسيع المهام، مما أدى إلى ظهور اليوم مقاربتين للرضا في الحدود التالية:

\_ إن العلاقة بين الرضا والفعالية لم تعد ترضى بالقدر الصحيح.

\_ لم تعد هناك وسائل أخرى لزيادة الرضا

ت\_ الدافعية: تعتبر هذه الأخيرة مفهوم أو معنى جديد، حيث تعتبر دافعية الأفراد هي الأخرى عنصر فعالية، كما تعرف كذلك كحالة توافق وتقبل أو تلائم بين الفرد والجماعة والمؤسسة حيث يعمل، فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة وذلك بخلق وتطوير الدافعية.

لم يعد في الواقع على المؤسسة البحث عن تكوين أنظمة لتطوير الدافعية، بل عليها إيجاد أرضية توفيق وانسجام بين هاذين المستويين من القيم، إذن فالنجاح

<sup>1</sup>-M.Thevenet, audit de la culture d entreprise, op.cit, p:49.

بالمفهوم الفردي يتحقق بنجاح المؤسسة حيث يعمل، إذن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تفاعل كل أجزاء نظام القيم للفرد، وكذا يتفاعل إدراكه أو تصوره لنجاحه الشخصي، ومفهوم النجاح في تصوره لنظام قيم المؤسسة وثقافتها. يمكننا مما سبق أن نستخلص تعريف الدافعية ك:

- اعتقاد وقبول أهداف وقيم المؤسسة.
  - النية للعمل في اتجاه المهام والأهداف التي سطرته المؤسسة.
  - الرغبة القوية جدا في الحفاظ على المشاركة في إستراتيجية المؤسسة.
- غير أن الدافعية لا تعني الاندماج أو الإعجاب الفرد بوضعيته في المؤسسة بدون مشاكل في المؤسسة، فالدافعية تمثل ارتباط الفرد بالانضمام إلى قيم المؤسسة، مثلما يبينه الشكل، كذلك تعكس تلائم الفرد مع المؤسسة. إن الدافعية تتحقق حسب الشكل لما يتوفر مستوى معين من الانضمام (الانتماء) ومستوى معين من التلاؤم ما يفرز ثلاث وضعيات بارزة للأفراد حسب الشكل:

1. صاحب المهمة *missionnaire*: يتميز بانضمام قوي لقيم المؤسسة بدون أي اهتمام للتلاؤم كحالة الشباب الجديد الذي يدخل المؤسسة بصورة جذابة.
  2. صاحب الغاية الاجرية: فهو موجود في المؤسسة لتلاؤمها معه فقط، حيث إذا وجد فرصة أحسن يمكن أن يتركها.
  3. المستقيل: فهو لا يملك لا الانضمام ولا التلاؤم.
- تاسعا: الجانب الميداني من الدراسة.

المجتمع الدراسة: يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.1

ويتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا هذه في عينة المسح الشامل لجميع العاملين في مديرية الحماية المدنية بأدرار والتي بلغ عددها 93 عاملا.

الجدول رقم (02) يوضح مدى حرص المؤسسة على مشاركة عمالها جميع المناسب .

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	07	08%
	09	10%
	23	25%
	16	17.20%
	05	5.37%
	02	2.15%
	02	2.15%
المجموع	64	69%

<sup>1</sup>موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي وآخرون، 2004، ص298.

31	23		لا
%100	93		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 69% من أفراد العينة يقرون بان المؤسسة تحرص على إقامة حفلات في حين تمثلت نسبة اختياراتهم في 25 يرون بأنها تحرص على إقامة حفلات بالمناسبات الاجتماعية، ثم تليها نسبة الذين يرون إن الحفلات تتمثل في حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين، وحفلات بالمناسبات الاجتماعية قدرت ب 17,20 %، بينما نجد نسبة 10% من المبحوثين يقرون بأنها تتمثل في مشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة. و 8% من المبحوثين يقرون بإقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين، ثم تليها نسبة 5,37% تتمثل في مشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة والمناسبات الاجتماعية، في حين نجد تساوي بين نسبة الذين الحفلات تتمثل في فيهم جميعا وأخرى في تكريم المبدعين والمتفوقين، ومشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة. وهذا مايدل على إن المؤسسة تهتم بالحفلات التي لها علاقة بثقافتها بهدف نشر هذه الثقافة، في حين نجد الذين يرون إن المؤسسة لا تحرص على إقامة حفلات بنسبة 31,18%.

### الجدول رقم (03) يوضح لنا العلاقة بين توافق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة والمساهمة في زيادة الاداء

المجموع	لا	نعم	توافق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة المساهمة في زيادة الاداء
---------	----	-----	---

نعم	68	11	79
%87,17	%73,33	%84,94	
لا	10	04	14
%12,82	%26,66	%15,05	
المجموع	78	15	93
%83,87	%16,12	%100	

من خلال الجدول المركب نلاحظ إن نسبة 84,94% من أفراد العينة يرون إن هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة 87,17% ونجد نسبة 15,05% من الذين يرون انه ليس هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة ،بينما نجد إن 87,17% من الذين يساهمون في زيادة الإنتاجية ويرون إن هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة. وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية التي تربوا فيها والقيم التي يتمتع بها المجتمع المحلي من احترام الكبير والصغير وإتقان العمل والحرص على الانضباط في العمل من اجل المساهمة في زيادة الإنتاج ،في حين برى 26,66% من الذين لا يساهمون في زيادة الإنتاجية ويرون انه ليس هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة.

**الجدول رقم (04) يوضح العلاقة بين بعد الاعتقاد وتقبل العمل.**

المجموع		لا		نعم		الاعتقاد إن المؤسسة مجموعة أصدقاء. تقبل أي عمل مقابل الاستمرار.
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
78,49%	73	81,48%	22	77,27%	51	نعم
21,50%	20	18,51%	05	22,72%	15	لا
100%	93	29,03%	27	70,96%	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المركب إن نسبة 78,49% من أفراد العينة لديهم استعداد تقبل أي عمل مقابل الاستمرار، في حين نجد نسبة 21,50% من أفراد العينة ليس لديهم استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار، بينما نجد 77,27% من الذين يعتقدون إن المؤسسة مجموعة أصدقاء ولديهم استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار وهذا راجع إلى علاقاتهم الإنسانية مع زملائهم فهم يرونهم كأصدقاء ويد واحدة تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد إن 18,51% من الذين يعتقدون إن المؤسسة ليست مجموعة أصدقاء وليس لديهم أي استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار. ومنه نستنتج إن العمل كفريق واحد متعاون أفضل من العمل الفردي لأنه يشجع على الجدية في العمل وتبادل الآراء والأفكار والوقوف جنبا إلى جنب والشعور بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها.

### الخاتمة:

إن المؤسسة لا يمكنها أن تخلق في جزء منها الانضمام أو التأييد لقيمها بل تصرح بقيم حسب ما يسمح به الواقع، كما أن التفكير في مصطلحات الدافعية يعني التفكير في الثقافة وفي الشبكة الثقافية، كما يعني أيضا تطوير تطبيقات تسيير الأفراد التي تستخدم الثقافة.

لثقافة المنظمة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

تبرز الثقافة في المنظمة في مستويات عدة، فالمورد البشري في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة وهو محمل بثقافة معينة من مجتمعه

من لغة، وتربية، دين، تعليم، عادات وتقاليد الاجتماعية... هذه العناصر الثقافية مجتمعة تشكل ما يسمى بالثقافة الاجتماعية .

فثقافة المنظمة هي جانب يرتبط بالأفراد من زوايا عدة كسلوكياتهم، دافعيتهم للعمل، رضاهم الوظيفي، شعورهم بالانتماء للمؤسسة، بتحفيزهم... ومنه الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المنظمة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري .

### قائمة المصادر والمراجع:

- 1\_ الهوارى سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 2\_ تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001.
- 3\_ موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي وآخرون، 2004.
- 4\_ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

### المراجع الأجنبية:

- 1\_ DANIEL Mercure, la culture en mouvement, Québec, les presses de l'atelier graphiques, 1992.
- 2\_ JOHN P. Kotter et JAMES L. Heskett, le second souffle de l'entreprise : culture et performances, traduit par lanrence nicolait, Paris, ed d'organosation, 1993.
- 3\_ PARITTE (J.-M.), un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humain, RFG, № 53-54:sep, 1985.
- 4\_ R, Sainsaulieu, sociologie de l' entreprise, 2ed, Paris, pfnsp, 1997.
- 5\_ schmerhorn.jret.orgizational behavior johnwileyand sons.ine.canada.1997.
- 6\_ STRATEGOR, politiques general de l' entreprise, 2ed, Paris, dunod, 1997
- 7\_ T. peter ET R. watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod.

8- marcbosche(coporate culture)la culture sans histoire.revue trancaise de gestion(r f g).n47.48.paris.1984.

9\_ M.Boshe, F. Boyer, J.-L. Vachette, cercles de la qualite et culture d'entreprise, RFG, №47-48, 1984.

10- m.the venet.j\_l vachette.culture et com portements.vubert.paris.1993.

11\_ M. Thevenet, la culture d' entreprise en neuf question, RFG, № 47-48, 1984.

### الأطروحات:

1\_ أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "politel" في فلسطين، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، "غير منشورة"، 2008.

2- ديمة عيد علي عليان، الثقافة والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقات بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة ماجستير "غير منشورة"، نسخة الكترونية، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2012.

### المجلات:

1- كيم كامبيرون روبرت كوين، ثقافة المؤسسة، كيف نشخصها وكيف نغيرها، مجلة خلاصات، العدد 190، نوفمبر 2000، الشركة العربية للإعلام العالمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة العدد 22.