

البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة

الدكتور/ بوزقره ياسين

علم الاجتماع (تنظيم وعمل)

الملخص

تبين الأبحاث السوسولوجية المعمقة حول المؤسسات، وظروف العمل بها، وتنظيمها، وعلاقتها الاجتماعية، أن البعد الثقافي متواجد في كل الأنساق الاجتماعية والإقتصادية. وهذا إثبات هام يزيد من أهمية النظام الاجتماعي للعلاقات المنظمة كمكان سيرورة التحولات التي بإمكانها التأثير على الحياة والقدرة التطورية لمؤسسة ما. فتعبئة الموارد البشرية من أجل الربحية الإقتصادية يخضع لضوابط العلاقات الاجتماعية للإنتاج، التي يمكن لها أن تعمل على بروز وظهور الأنشطة وتكاملها جماعيا، والتعاون، والإتصال والإبداع داخل النسق الاجتماعي.

ومن زاوية أخرى تتطلب فاعلية المؤسسة تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة ومتغيراتها، بينما يجب من ناحية أخرى أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالروتينية منها تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

الكلمات المفتوحة

الثقافة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الإستراتيجية.

Résumé

Les recherches sociologiques approfondies menées sur les entreprises, leurs conditions de travail, leurs organisation et les rapports sociaux qui s'y rapportent; montrent que la dimension culturelle règne dans

tous les systèmes sociaux et économiques. Ceci est un fait avéré, qui va ajouter une prévalence au système social des rapports organisés en tant que lieu agissant sur les processus qui déterminent les transformations ayant le potentiel d'influence sur la vie et les capacités et l'évolution de l'entreprise. Ainsi, la mobilisation des ressources humaines en vue de réaliser la rentabilité économique est soumise aux principes des rapports sociaux propres à la production.

Toutefois, si l'on considère les choses sous un autre angle, on arrive à comprendre ce que demande l'entreprise en matière de son efficacité par rapport à la concrétisation de l'harmonie et de la cohérence entre sa culture, son environnement, ses stratégies et la technique dont elle fait usage. D'une part, il est important que l'entreprise soit apte à favoriser une certaine cohérence entre ses aspirations et son environnement extérieur. C'est-à-dire qu'il est souhaitable que cette culture comprenne les valeurs, les critères et traditions qui faciliteraient l'adaptation de l'entreprise avec son environnement et ses variantes. D'autre part, il faudrait que la culture de l'entreprise soit adaptée au type de la technique en vigueur. Sachant que le concept de la routine exige de ladite entreprise des valeurs, des critères et des traditions qui doivent être totalement différentes de celles qui vont de pair avec la technique dépourvue de la routine.

Mots clefs :

Culture organisationnelle, efficacité organisationnelle, stratégie.

تمهيد

الثقافة التنظيمية نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى خلق قواعد وأخلاق تحكم السلوك، حيث تكمن أهميتها في قيامها بدورها المرشد للأفراد والأنشطة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. كما تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.

لذلك وجب على منظمات اليوم الاعتماد على مخزونها الثقافي والاجتماعي، وإعطاء الأهمية للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح والتميز، كقيم الانضباط والصرامة والجدية والمنافسة، بالإضافة إلى تقدير الكفاءات وتشجيع الإبداع وتثمين الاقتراحات. وذلك من أجل ضمان البقاء والتميز.

الإشكالية

حضت الدراسات الخاصة بموضوع الثقافة التنظيمية في العصر الحالي باهتمام كبير من طرف كل من علماء الاجتماع التنظيم ومنظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ذلك أنّها (الثقافة التنظيمية) تعدّ أحد الركائز الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في هذا العصر الذي تتميز فيه بيئة العمل بعدم الإستقرار وبالتغيرات السريعة التي من شأنها التأثير على أداء المنظمات وعلى تحقيق أهدافها.

و باعتبار أنّ الثقافة التنظيمية مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تنظم وتوجّه أنماط السلوك، والتي تشكل القواعد الأساسية لما هو متوقّع من الموظفين والذي ينتظره الموظفون ويتوقّعه من المؤسسة، فهي بذلك نظام توضيحي لمعاني ومعتقدات جماعية ومبادئ أساسية مشتركة نشأت بين أعضاء منظمة ما. وتفترض هذه الأخيرة أنّها الطريقة المثلى لحل مشاكل التأقلم الخارجي مع البيئة الشديدة التغير، والتكامل الداخلي مع أجهزتها التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية إذن مفهوم محوري وهام بالنسبة للمنظمات التي تسعى لمسايرة التحولات والتغيرات العالمية. وقد تستمرّ قوة الثقافة التنظيمية لأجيال متعاقبة حتى تصبح بعد فترة أحد العوامل المحددة لنوع القيادة المناسبة للتنظيم.

ويزداد دور الثقافة التنظيمية أهمية في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، حيث يقوم القادة والمسؤولين بعمليات تغيير تتماشى مع متطلبات الواقع والمحيط لكن دون المساس بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، أو ربطها بمتطلبات ذلك التغيير.

و بما أنّ سلوك الأفراد النابع من خبراتهم المكتسبة ومن تأثير البيئة المحيطة بهم يؤثر ويساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة التي يعملون بها، فإنّه يجب علينا كباحثين دراسة سلوك الأفراد في جماعات العمل من أجل فهم طبيعة ونوعية الثقافة التنظيمية الموجودة في التنظيم، وبالتالي فتح المجال لإجراء أيّ تعديل أو تغيير يستوجبه الموقف التنظيمي، وكذا فهم السلوكات غير المنطقية والسلبية في بعض الأحيان لأداء جماعات العمل في ذات التنظيم.

هذا وتعد القيم السائدة في المؤسسة كروح التعاون والاحترام والإتقان والجدية في العمل كأساس لتحقيق فاعلية أداء العمال. هذه الفاعلية التي تعتبر

بدورها عاملا رئيسيا يفترض أن تؤثر وبشكل مباشر على كفاءة أداء وفاعلية المؤسسة، وتحافظ على استقرارها وتساهم بشكل كبير في نجاحها واستمرارها وبالتالي بقائها في السوق. وبالتالي نتساءل هنا عن الأهمية الإستراتيجية التي توليها المنظمات للدور الذي يمكن أن يلعبه البعد الثقافي التنظيمي في تحقيق فاعليتها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة سوقية تضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

I / تحديد المفاهيم (الثقافة التنظيمية، الفاعلية)

لثقافة كما عرّفها تيلور (Tylor هي) « ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع⁽¹⁾ ». فهي بذلك خصائص وقيم مشتركة تميّز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وهي جملة من الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفراد بعضهم البعض، وفي علاقاتهم مع غيرهم من أفراد المجتمعات الأخرى. وبذلك يميّز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا لعناصر الثقافة وتراكماتها جيلا بعد جيل.

كما نجد هذا المفهوم كذلك مستعمل من طرف علماء الاجتماع والأنثروبولوجيون للتعبير عن أمة ما أو شعب أو معتقد أو مجتمع باستطاعته إنتاج قوانين خاصة بحضارته، أين تصبح التحف الفنية واللغة والعادات، والحقوق وطريقة العيش... رموزا للتمييز بين المجتمعات⁽²⁾.

بينما يُقصد بالثقافة التنظيمية كما عرّفها Edgar Morin بأنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد، والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية. وبالتالي فهي « ذلك النظام التوضيحي لمعاني جماعية نشأت بين أعضاء منظمة ما⁽³⁾ ». في حين عرّفها Edgar Schein في كتابه (الثقافة التنظيمية والقيادة) بأنها «مجموعة المعتقدات والمبادئ الأساسية المشتركة التي تفترض المنظمة أنّها الطريقة المثلى لحل مشاكل التأقلم الخارجي مع البيئة المتغيرة والتكامل الداخلي مع أجهزتها التنظيمية⁽⁴⁾ ». ومن ثمّ نقلها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

بينما يعرفها كل من Deal و Kennedy بأنها «نظام ثابت وخفي يؤثر تأثيرا شديدا على سلوك العمال داخل المؤسسة، فهي مجموعة ثابتة من القيم والرموز والمثل العليا والطقوس والشعائر والحكايات التي تعمل تحت السطح والتي لها تأثير على السلوك في مكان العمل»⁽⁵⁾.

يمكن لنا من خلال ما سبق تعريف الثقافة التنظيمية بالقول أنها مجموع الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والمشاركة التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد داخل التنظيم، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

تشبه ثقافة المنظمة الشخصية بالنسبة للفرد أو مفهوم الذات، فلكل مؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومفهوم الثقافة التنظيمية يُعتبر إلى حد ما مفهوماً غير واضح المعالم على الرغم من أهميته كقوة مؤثرة إلى حد ما في تحفيز أو تثبيط أنواع معينة من السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات.

بينما يشير مفهوم الفاعلية كما عرفها ETZIONI إلى أنها «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل السلطة، أنماط الاتصال، أساليب الاشراف والروح المعنوية والإنتاجية.»⁽⁶⁾

ويطلق هذا المفهوم «للدلالة على المدى الذي يبلغه، أو يتوقع أن يبلغه المشروع في تحقيق أهدافه، مع أخذ الأهمية النسبية للأهداف بعين الاعتبار.»⁽⁷⁾

فالفاعلية حسب ما سبق هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة، وبالتالي كيفية الوصول إلى تحقيق نتائج وفقا لمعايير واستراتيجيات تمّ تحديدها ووضعها مسبقا من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

ولقد عرفها ألبير بانديرا بأنها «قدرة إنتاجية تكون خلالها المؤهلات الجزئية (معرفية، إجتماعية، عاطفية، سلوكية) في درجة عالية من التنظيم والتناسق الفعال من أجل خدمة أهداف متعددة»⁽⁸⁾. يُظهر هذا التعريف الفرق الشاسع بين اكتساب المؤهلات، والقدرة على دمجها في أفعال لاثقة واستعمالها بشكل جيد في مواقف صعبة. وبالتالي لا يكفي فقط اكتساب معارف ومؤهلات وإمكانيات، وإنما يجب البحث عن طرق وأساليب استغلالها في الوقت والمكان المناسبين.

وتعتبر الفاعلية صفة ذات معايير تتمثل في مدى تحقيق الأهداف والأداء ذي المستوى الرفيع، والتعامل بوعي مع البيئة الخارجية، أي «القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، بمعنى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة دون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية»⁽⁹⁾.

II / مصادر الثقافة التنظيمية

تتمثل ثقافة المنظمة في العديد من المصادر والمكونات التي تساعد الأفراد في فهم بيئة المنظمة، وهي المصدر الأساسي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات التي تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك وأداء العمال.

ولكل ثقافة تنظيمية مصادر تعمل على تفسير الأحداث والسلوكيات والوقائع اليومية التي تحدث في المؤسسة، والتي «يتم توصيلها من شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر عن طريق عدّة مرتكزات أهمها وأفعالها (les plus efficaces)»: القصص والحكايات، الأساطير، الرموز المادية واللغة.⁽¹⁰⁾ لكن هناك مصادر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية في تكوينها والتي لم يذكرها Robbins كالطقوس والشعائر والاحتفالات، النكت والطرائف، البطولات والأبطال... الخ.

1 / القصص والحكايات : Les recits

وهي القصص والحكايات القصيرة التي تُروى للأطفال من اجل توفي جو من المرح وتقدير مواقف طريفة ذات عبر ودروس للإستفادة منها حاضرا ومستقبلا، وهي عنوان لتعلّم الحكم والصبر والحكم على الآخرين ونحو ذلك. فوجودها بالمؤسسة ضروري لخلق جو من العلاقات الودية غير الرسمية الذي يعمل بدوره على التخفيف من ضغوطات العمل والملل. « وتستخدم القصص والحكايات غالبا لتعكس رسالة معيّنة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوّر جهاز إداري... وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بالوضع الحالي...»⁽¹¹⁾، أو « عرض قصة أحد كبار المسؤولين منذ حادثة عهده بالمؤسسة إلى اليوم، من خلال كفاحه ومعاناته... إلى أن أصبح مديرا ناجحا يُضرب به المثل ونحو ذلك⁽¹²⁾. » « فغالبا ما كانت الحكايات والقصص تدور حول مسار المؤسسين الأوائل للشركات، أصولهم، نجاحاتهم الإقتصادية، تقليص اليد العاملة، التحويلات،

قدرات التغيير أو الإمتحانات والصعوبات التي مرّت بها الشركة (13).»
وبالتالي فهي تكوّن إطاراً هاماً لتفسير الأحداث الجارية بالمؤسسة.

2 / الطقوس والشعائر Les rituels :

هي حكايات خرافية لا تحمل معنىً حقيقياً بل تُستخدم كرموز إجتماعية يُستفاد منها في التعرّف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم من أجل استخلاص العبر والدروس، مثل حكايات ألف ليلة وليلة، حيث أنّها تأتي كمزيج من الواقع والخيال وتعتمد في السرد على أسلوب المبالغة والإثارة والتشويق. وللأساطير أهمية كبيرة في منظمات العمل من حيث أنّها تكوّن إطاراً مفاهيمياً مستمداً من تاريخ المؤسسة، نشأتها، تطوّرها التاريخي، والذي يعمل على تفسير الأحداث والسلوكيات الصادرة عن الأفراد بالمؤسسة.

3 / الرموز المادية Les symboles materiels :

تقوم بعض الشركات بجلب سيارات فاخرة مع السائق لفائدة إطاراتها، وتسمح لهم بالإستعمال غير المحدود للدرجة الأولى في تنقلاتهم عبر الخطوط الجوية، بينما لا يستفيد ربما قادة آخرون في شركات أخرى من هذا الإمتياز لكنهم ينتقلون كذلك على حساب الشركة، والفرق الوحيد بين هذا وذاك هو نوع الخدمة التي توفّرها كل شركة.

« تنظيم مكان العمل، نوع السيارة المقدمة للإطار، والتمكن من عدة إمتيازات أخرى هي من الرموز المادية. وهناك إمتيازات أخرى، كحجم المكاتب، فخامة الأثاث المستعمل، اللباس... الخ كلّها تمكّن العمال من معرفة أنّه من الضروري الكشف عن درجة مساواة وعدل الإدارة في تعاملها مع موظفيها، من جهة. ومن جهة ثانية معرفة نوع السلوك ومنه نوع التنظيم الذي تريده أن يسيطر في المؤسسة (مُحافظ، متسلط، تشاركي، فرداني، تصاحبى...) (14).

4 / اللغة أو التعبير اللغوي Le langage :

الكثير من المؤسسات تستعمل اللغة كأداة للتعرف على أعضاء ثقافة أو ثقافة فرعية ما. « وهي (اللغة) عبارة عن منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء الجماعة يستخدمونها فيما بينهم للتمييز عن الجماعات الأخرى، ولنقل الأفكار والمعاني الثقافية، حيث أنّه في

الكثير من المنظمات تعكس اللغة المستعملة من طرف العمال ثقافة تلك المنظمة» (15).
 « فعندما تدخل إلى شركة بوينغ Boeing وجب عليك تعلّم بعض المصطلحات الضرورية من أجل فهم ما يدور بداخلها مثل B.O.L.D (Boeing online data) service level objectives التي تعني Donnees en ligne boeing أو S.L.O التي تعني objectifs de services، أو غيرها من المصطلحات والألفاظ الخاصة بهذه الشركة دون غيرها ونفس الشيء نجده في مؤسسات وشركات أخرى. فبمرو الوقت، تقوم مختلف الشركات غالبا باختراع ألفاظ خاصة من أجل التعبير عن الوسائل المستعملة، المكاتب، الموظفين، المتعاملين، الزبائن، أو المنتج المقترن بنشاط تلك الشركة. (16)»
 لذلك نجد أنّ الموظفين الجدد يتيهون لمدة زمنية وسط هذا الزخم الهائل من المصطلحات الخاصة حتى يتمكنوا من فهمها واستعمالها وسط الجماعة. فعندما يتم الإدماج بالشكل الجيد، تصبح هذه المصطلحات مجموعة إسمية مشتركة بين أعضاء نفس الثقافة أو ثقافة فرعية ما.

III / تكوين الثقافة التنظيمية :

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك، فهي بذلك تعمل على تعظيم الولاء التنظيمي لدى العمال، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام إجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

تتوقف عادات وتقاليد وطرق عمل أية مؤسسة على مخزونها من الأفعال وعلى الأنشطة السابقة المُوَفَّقِ فيها والتي جلبت لها نجاحات مختلفة، وهذا ما يقودنا إلى المصدر الأول لثقافتها: مؤسسيتها» (17).

يؤثر مؤسسي مؤسسة إقتصادية ما تأثيرا بالغا على ثقافتها الأولية، حيث يمتلكون رؤية دقيقة حول ما يجب أن تكون عليه، بعيدا عن العرقلة أو أي زرعٍ للكراهية ذات الجذور التاريخية أو المذهبية.

يذكر Robbins أنّه من أجل تكوين ثقافة تنظيمية ما يمكن إتباع ثلاث طرق مختلفة، وهي إمّا بأن يقوم المؤسسين الأوائل بتوظيف العناصر التي يرون أنّها تتقاسم معهم نفس الأفكار ونفس الرؤى والتي تتقاسم معهم نفس الأحاسيس، أو أن يقوموا بتغذية هذه العناصر الجديدة دوريا بالأفكار والأحاسيس، أو أخيرا أن يكونوا من خلال

سلوكهم وتحركاتهم «النموذج»، وهكذا يتم تشجيع العمال على كسب الهوية الجماعية (هوية المؤسسة) وبالمقابل يتم إخفاء أفكارهم وقناعاتهم وقيمهم ومبادئهم⁽¹⁸⁾. وهكذا يخضع الأعضاء الجدد لعملية التطويع الإجتماعي الذي يعتبر من العناصر الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، « ذلك لأنه يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الإعتقادات والقيم والإفراضات التي تكوّن الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي يُنقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص...»⁽¹⁹⁾.

وهكذا، فعندما تسجل المؤسسة نجاحا ما، فإن رؤية المؤسسين تفرض نفسها طبيعيا كأساس وسبب هذا النجاح، وبالتالي لا يمكن التفريق أو الفصل بين شخصياتهم والثقافة التنظيمية الموجودة.

من هنا يمكن أن نحدّد الخطوات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية وفق الترتيب التالي⁽²⁰⁾:

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العمال بما يمكّن من الحصول على أفراد قادرين على تبني ثقافة المؤسسة والتكيّف معها.
- تجريد العمال الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- التدريب الدوري للعمال.
- إستخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية من أجل تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق بدوره أهداف المؤسسة.
- إرشاد العمال دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد الجدد للثقافة السائدة في المؤسسة.
- العمال للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العمال ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريب لهم لتمكينهم من تبني الثقافة السائدة بالمؤسسة.

ولقد ذكر Robbins بعض العناصر الأساسية التي تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية نذكر منها⁽²¹⁾:

- مسار الإنتقاء أثناء التوظيف.
- معايير تقييم القدرات.

- حصص التكوين والتطوير المهني.
- طرق الترقية.
- أسلوب الإشراف.

وجود كل هذه العناصر في التنظيم تضمن - حسب Robbins - إندماج العمال وتكفيهم السريع مع الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة.

VI / خصائص الثقافة التنظيمية :

يكتسب الأفراد قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، وبالتالي نجد أن ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأفراد العاملين بها، فهي بذلك تتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية. تشمل البيئة الداخلية النظم الإجتماعية والفنية وعمليات اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة والتقنية المستعملة، وكذلك إجراءات الاختيار والتوظيف والتكوين وسلوك الأفراد خاصة القائد وجماعة العمل. بينما تشمل البيئة الخارجية على النظام السياسي والإجتماعي والقانوني والإقتصادي والتكنولوجي المحيط بالمؤسسة.

فالثقافة التنظيمية إذن هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، الشيء الذي يبرر تعدد ثقافات المؤسسات الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي انحدرت منه عمالتها. ومنه يتضح أن الثقافة التنظيمية في مجملها تُكتسب عن طريق التعلم.

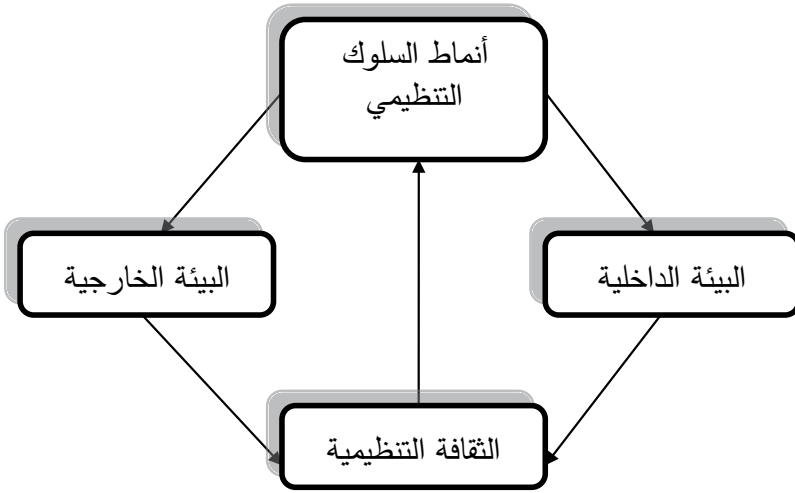
يتضح مما سبق أن للثقافة التنظيمية خصائص ومميزات تجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام تسييري إلى آخر، وفي ما يلي نذكر البعض منها:

1 / الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا :

الثقافة التنظيمية نتاج لتراكم العمليات المؤداة بالمؤسسة وتؤثر على العمليات التي سوف تتم في المستقبل من خلال تدخلها في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم. كما أنها تتأثر بالنظم الإجتماعية والفنية كالقيم والاتجاهات والإفتراضات المشتركة لدى أفراد المؤسسة، أي أن الإستراتيجيات، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والسلوك تمثل مخرجا من مخرجات الثقافة التنظيمية⁽²²⁾.

و بما أن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في آنٍ واحدٍ، فإنه من الصعب تغييرها خاصة لدى المؤسسات المستقرة نسبيا، والتي تمتاز بتقاليد عمل راسخة ومتوارثة بين أعضاء التنظيم، فأى محاولة لذلك تقابلها مقاومة كبيرة ورفض شديد.

شكل رقم 1: الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا



المصدر: حنان علي ظاظا، المرجع السابق، ص. 35.

2/ الثقافة التنظيمية نظام مركب:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات وعناصر فرعية متفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المدراء. وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية⁽²³⁾:

- ◀ الجانب المعنوي: يشمل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- ◀ الجانب السلوكي: يشمل عادات وتقاليد أفراد التنظيم، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- ◀ الجانب المادي: يشمل كل ما ينتجه أفراد التنظيم من أشياء ملموسة، كالمباني ووسائل العمل والمعدات والمنتج النهائي وما إلى ذلك.

3/ التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة للمطالب البيولوجية والنفسية للعمال، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد، وكذا إستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير⁽²⁴⁾.

نشير في الأخير إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام تسييري إلى آخر، وذلك حسب أهداف كل مؤسسة وطبيعة نشاطها وعمرها ودرجة تفتحها نحو المحيط الخارجي واندماجها في البيئة الخارجية.

V/ وظائف الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بإنجاز عددٍ من الوظائف، كتسطير الحدود من أجل تمييزها عن غيرها، وتمتية درجة الإحساس بالهوية لدى أعضاء التنظيم مما يعمل على تعظيم استقرار النظام الاجتماعي والمهني.

تمثل الثقافة التنظيمية الإسمت الذي يحفظ وحدة المؤسسة، من خلال وضع قوانين خاصة تعمل على ضبط أقوال وأفعال الأفراد داخل التنظيم، كما تقترح آلية تفسير ومراقبة تسمح بتوجيه وتهذيب مواقف وسلوك العمال، فهي غير قابلة للإستحواذ أو اللمس طبيعياً، وغير محسوسة⁽²⁵⁾. لذلك نجد أن كل منظمة تحاول أن تطوّر مجموعة من الفرضيات والتصورات والقواعد الضمنية التي تساعد في التحكم أكثر وفي تسيير سلوك الأفراد في مكان العمل.

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف داخل التنظيم، ولقد ذكر العديد من الباحثين في علم الاجتماع والإدارة الكثير منها بناءً على طبيعة الموضوع المبحوث، وحجم المؤسسة وعمرها وتاريخها... الخ. ونذكر فيما يلي البعض منها:

1/ الهوية التنظيمية :

مشاركة العمال بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يطور لديهم الإحساس المشترك بواقع المؤسسة ومستقبلها. وقد تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام والإنضباط لدى الأفراد، ممّا يجعلهم مستعدين لبذل الجهود وإظهار الولاء والإلتزام للمؤسسة، وكذا التعاون والتشارك من أجل تحقيق الأهداف. « فالمعاني الجماعية المسيرة من طرف الثقافة القوية تضمن تقدم الجميع في نفس الإتجاه »⁽²⁶⁾.

2/ تعزيز استقرار النظام :

تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الإستقرار داخل المؤسسة، ذلك أنّها تمثل نظاماً متكاملاً من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية. وينتج هذا الإستقرار من خلال شعور الجميع بالهدف المشترك، ومن ثمّ يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة ل⁽²⁷⁾:

- ❖ إرساء رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها.
- ❖ توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للفرد وتوصيلها إلى الأعضاء.
- ❖ تقوية الثقافة التنظيمية بما يمكنها من أن تمثل مصدراً للمزايا التنافسية للمؤسسة.
- ❖ العمل على جعل السمات الثقافية تقتصر على المنظمة وحدها دون المنظمات الأخرى الناشطة في نفس المجال.

3/ تشكيل السلوك :

تمثل ثقافة المنظمة مصدراً هاماً للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو ما، مما يساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم. « كما تحدّد الثقافة التنظيمية السلوك المقبول وغير المقبول الذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ومن ثمة نوع وأساليب الثواب والعقاب الواجب ضبطها بالمؤسسة»⁽²⁸⁾.

IV / الثقافة والفاعلية التنظيمية

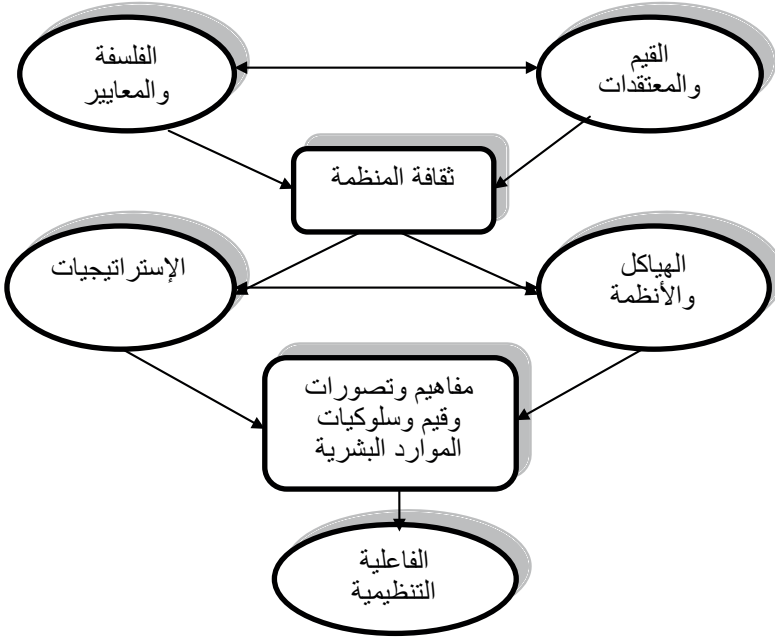
1 / الثقافة والإستراتيجية :

ترتبط الثقافة التنظيمية إرتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية، حيث إجراء أي تعديل في إحداها يستلزم نفس الإجراء مع الأخرى. فصياغة الإستراتيجية يعتمد بالأساس على قيم وتقاليد وفلسفة ومعتقدات الإدارة العليا، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل على كل من الإهتمام بالتطوير أو بالسعر في سوق معينة، أو العدالة في المعاملة بين العمال، أو عدم الإضرار بالبيئة... الخ.

«هذه القواعد والقيم والإفتراضات التي يراعيها أعضاء التنظيم في سلوكهم وتصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية. بينما تتضمن المعتقدات قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها»⁽²⁹⁾.

و من ذلك فإنّ تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية من المهام الرئيسية الموكلة للإدارة، والشكل رقم 02 يبين التفاعلية الموجودة بينهما من أجل تحسين الأداء والفاعلية.

شكل رقم 02: تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص. 109.

من المهام الرئيسية للإدارة أيضا والتي من خلالها تضمن نوعا من التواءم والتكيف مع المحيطين الداخلي والخارجي، نجد عملية الإنتقاء والتوظيف التي تقوم بها المؤسسة والتي يجب أن تحظى بعناية خاصة من طرف المسؤولين من أجل ضمان إنصهار تام للعمالة الوافدة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة. كما تلعب عمليتي التكوين والإحتكاك المستمر دور التعليم من خلال إيصال قيم المؤسسة وعاداتها ومعتقداتها وأهدافها للوافدين الجدد، الشيء الذي سيمكنها من تنمية ثقافة تنظيمية قوية تساهم في إنجاح إستراتيجيتها العامة. وهكذا، فإن العلاقة الجيدة بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها والبيئة الخارجية يمكن أن تدعم الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

و عادة ما يتحدّد أسلوب التكيف والتوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية من خلال درجة الثبات أو التغير الذي تتطلبه البيئة الخارجية، وكذا التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

2/ الفاعلية التنظيمية :

تشير الفاعلية إلى درجة الإشباع والرضا واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، من خلال اتخاذ الموقف الإستراتيجي المناسب الذي من شأنه التأثير على اتجاه المؤسسة ومستقبلها. وتقتصر وجهة النظر هذه أن تهتم الفاعلية التنظيمية بثلاث مستويات من التحليل: مستوى البيئة، ومستوى التنظيم الإجتماعي باعتباره نظام، ومستوى الأنظمة الفرعية (المشاركين من البشر) ضمن المنظمة.⁽³⁰⁾

أ/ بين الكفاءة والفاعلية :

تشير الكفاءة إلى البعد الإقتصادي في عملية تحقيق الأهداف، فهي تمثل نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات، فهي بذلك القيام بالمهام بشكل جيد عند مستوى معيناً من النوعية.

و تركز الكفاءة على إمكانية الحصول على الموارد واستخدامها على النحو الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ومستقبلها، كما تستخدم كمعيار لتقييم الأداء على المدى القصير⁽³¹⁾

بينما تشير الفاعلية إلى تأدية المهام بشكل صحيح من خلال توفير الموارد التي تسمح بتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، فهي بذلك مجموعة من المؤشرات النوعية ذات القدرة على تحقيق النجاح بالموارد والإمكانات المتاحة.⁽³²⁾

للفاعلية علاقة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة نظراً لإرتباطها الوثيق بغايات المؤسسة، وفلسفة الإدارة والقيم والمعتقدات السائدة بين أعضاء التنظيم. كما تقوم بمساعدة المؤسسة في الإستجابة للتغيرات البيئية المحتملة وغير المحتملة، أي عند التغيرات التنظيمية.

ب/ قياس الفاعلية التنظيمية :

يتطلب تطور المعارف حول عوامل وآليات ونتائج الفاعلية التنظيمية جهوداً بحثية واسعة وشاملة، حيث يستلزم قياس هذه الفاعلية تطوير وسائل مناسبة وملائمة من أجل الوصول إلى مختلف مستويات النتائج.

يمكن أن نميّز مقاربتين لقياس وتقييم الفاعلية أثناء عمل ونشاط الفريق، تشير الأولى إلى جمع التقييمات الذاتية التي يقوم بها أعضاء الفريق لقدراتهم الشخصية عند قيامهم بالمهام الخاصة داخل الفريق. بينما تشير الثانية إلى ضرورة جمع التقييمات التي يقوم بها الأعضاء للقدرات والكفاءات التي يتميّز بها الفريق ككل.⁽³³⁾

يمكن قياس الفاعلية التنظيمية لأية مؤسسة من خلال مداخل عديدة وذلك بالنظر إلى تعدد الأهداف وتداخل الوظائف واختلاف البيئة وفلسفة التسيير والإستراتيجيات لدى كل مؤسسة.

لقد ذكر Stephen Robbins ثلاثة مقاربات لقياس الفاعلية التنظيمية، وهي:

❖ مقارنة العناصر الإستراتيجية:

يرى Robbins أن المؤسسة الفاعلة هي التي تتمكن من إرضاء زبائنها الموجودين في البيئة التي تنشط فيها. وهذا يعني ضرورة التفاعل البيئي الخارجي والداخلي، أي الإستجابة للأطراف المتعاملة إستراتيجيا مع المؤسسة.⁽³⁴⁾

وتفترض هذه المقاربة أن جل المؤسسات عبارة عن ميادين سياسية متصارعة من أجل السيطرة على الموارد والمكانة في السوق، وبالتالي فإن فاعلية المؤسسة وفق هذا المدخل تقاس بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية المتعاملة معها.

وتتمثل الأطراف الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة في:

- الزبائن (جودة الخدمة، وقيمتها)
- العمال (الإشراف، والأجور، والرضا الوظيفي)
- مالكين ومساهمين (الشركاء الإقتصاديين والإجتماعيين)
- ممولين وممولين (أصحاب الموارد الطبيعية، المستوردين، البنوك...)
- المجتمع ككل (ثقافة المجتمع)
- الهيئات الإدارية الحكومية (الوزارات، الهيئات الأمنية، الهيئات الإدارية ذات الصلة).⁽³⁵⁾

❖ مقارنة النظم:

يجب تقييم المؤسسة من حيث قدراتها وإمكاناتها في الحصول على مدخلات وتحويلها إلى مخرجات ثم القيام بتوزيعها، إلى جانب الحفاظ على التوازن والإستقرار.

يفترض هذا المدخل أن المؤسسات تتكوّن من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض، وبالتالي فإن سوء عمل إحداها يؤثر مباشرة في الأنظمة الأخرى، وعلى أداء المؤسسة ككل.⁽³⁶⁾ كما تتطلب الفاعلية هنا التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها

بالشكل الذي يُبعد الموارد التي تستعملها في عملياتها الإنتاجية من استهلاكها من أجل ربح معركة البقاء. بمعنى يجب ألا تضطر المؤسسة للإستعانة بمواردها الأساسية من أجل البحث عن البقاء فقط وإنما يجب عليها أن تتفاعل إيجابيا مع المحيط بالشكل الذي يعود عليها بالفائدة (قاعدة: رابح / رابح).

و الشيء الذي يعاب على هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير، كالمرونة الواجب على المنظمة التعامل بها مع البيئة المتغيرة.

❖ مقارنة القيم التنافسية:

يتحدّد قياس الفاعلية التنظيمية وفق هذه المقاربة من مبدأ إفتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد يتفق عليه الجميع، فلكل مؤسسة هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها غالبا ما تكون مختلفة تماما عن أهداف مؤسسة أخرى تنشط في نفس المجال، كما أنّ لكلّ منها سياسة تسييرية وتنظيمية مختلفة، وبالتالي فإنّ معيار الفاعلية التنظيمية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم. وتمثل هذه القيم في ثلاث مجموعات وهي:

- المرونة / السيطرة: تشير إلى بعدين متناقضين من القيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي. فالمرونة تعكسها متغيرات مثل الإبداع، والتكيف، والتغيير. بينما تتجسّد السيطرة بمتغيرات الرقابة الشديدة، والثبات، والنظام.
 - الوسائل / الغايات: تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكّد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.
 - الأفراد / المنظمة: يُنظر في هذه المجموعة إلى محور إهتمام المعيار وتعامله مع الأفراد ومستقبلهم أو تعامله مع المؤسسة ومستقبلها.⁽³⁷⁾
- بينما يركز Bandura في مقارنته لقياس الفاعلية التنظيمية على نوعين من القياس هما:⁽³⁸⁾

القياس الفردي للفاعلية: وهو قياس كل فرد من أفراد فريق العمل لفاعلية نفس الفريق الذي ينتمي إليه. لكن هذه الطريقة قد لا تؤدي إلى نتائج موضوعية حسب Bandura باعتبار أنّه لا يمكن لأعضاء الفريق تقديم نفس التقييم أو القياس، وبالتالي لا يمكن إعتقاد كل الأفكار التي تُطرح على الجماعة والتي في بعض الأحيان تكون مختلفة تماما وحتى متناقضة. كما يمكن لبعض الأعضاء ذوي النفوذ والسيطرة الضغط على البعض الآخر من أجل مصلحة ما، وبالتالي التأثير على موضوعية التقارير أو التقييم الذي يقدم للجماعة.

القياس الجماعي للفاعلية: وهو قياس وتقييم جماعي لكل أعضاء التنظيم لفاعلية هذا الأخير في بلوغه الأهداف المسطرة. فالحكم الوحيد المبني على الإتفاق الجماعي لكل أعضاء الفريق يغطي التنوع في الآراء الموجود لدى كل واحد منهم حول فاعلية التنظيم الذي ينتمون إليه.

الشيء الذي يؤخذ على هذه المقاربة هو عدم إمكانية تطبيقها لدى التنظيمات الكبيرة ذات القاعدة العمالية الواسعة.

والشيء الذي يمكن أن نستخلصه من كل هذا أن وصول كل من المقاربتين إلى النتائج المرجوة من التقييم أو القياس للفاعلية التنظيمية، مرهون بدرجة الجهد المترابط المبذول من طرف كل الأعضاء من أجل الوصول إلى النتائج الجماعية المرجوة. فلا يجب على أعضاء الفرق في النشاطات التي تتميز بضعف التبادل والتنسيق والتعاون بين أعضائها، الإتكال على بعضهم البعض في تأدية عملهم حتى ولو يؤمنون بنفس الأهداف ويسعون لتحقيقها جماعيا، لأنَّ سُلْم ومستوى نجاح الفريق هو مجموع نتاج كل فرد من أفراد ذلك الفريق. ففي هذه الوضعية (ضعف التبادل والتنسيق بين أعضاء نفس الفريق) يصبح جمع الفعاليات الفردية ذو قيمة تنبؤية تخدم الجماعة مستقبلا.

بينما يجب على أعضاء الفرق التي تتميز بنشاطاتها بقوة التبادل والتعاون أن تعمل جيدا وجماعيا من خلال تنسيق المهام والإستراتيجيات وكذا استحداث قنوات الإتصال الفعالة من أجل بلوغ أهداف الجماعة.

ج/ معايير قياس الفاعلية التنظيمية :

من أجل فاعلية أيّ فريق عمل، يجب على كل الأعضاء العمل اليد في اليد مع الوعي بالمهام والمسؤوليات الجماعية الموكلة لهم. ومن أهم العناصر التي تجعل فريق العمل فعال وأعضائه محفزين، ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية ويجعل العمل أكثر أهمية، نجد الحرية في العمل، والإحساس بالإستقلالية، وإمكانية استغلال الكفاءات والقدرات المختلفة... الخ.⁽³⁹⁾

لكن كيف يمكن قياس فاعلية فرق العمل أو أعضاء الفريق أو حتى فاعلية المؤسسات بأكملها؟ وما هي المعايير اللازمة لذلك؟

ذكر الدكتور محمد حسن أحمد في كتابه « إدارة التخطيط والتنظيم » عددا كبيرا من المعايير التي يرى أنه بالإمكان من خلالها قياس درجة فاعلية المؤسسة أو عدم فعاليتها، وهي كالاتي:⁽⁴⁰⁾

- الإجماع على الهدف.
- قيمة الموارد البشرية، أي إدراك المؤسسة لمخزونها البشري وتميزه وتنميته والحفاظ عليه.
- الكفاءة، وهي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- المشاركة والتأثير المشترك، أي مدى إسهام كافة العمال في المشروع بما يمكنهم من الإطلاع على مختلف الشؤون التنظيمية والتسييرية.
- التكوين والتطوير، ويعني حجم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة بهدف تطوير وتنمية قدرات مواردها البشرية.
- الإنتاجية، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج تعمل من أجل قيمة مضافة مادية أو معنوية.
- الربحية، وهي نسبة العائد المالي المحقق من استثمار أموال وعناصر إنتاجية محددة.
- الجودة، وتمثل في خصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.
- النمو، وهو قدرة التنظيم على الإزدهار والتقدم والإنتشار.
- الرضى الوظيفي، ويعني مستوى قناعة العمال بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الإتجاه المادي والمعنوي لهؤلاء العمال.
- الحوافز، وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم.
- المرونة / التكيف، وهي قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا.
- الإستقرار، ويعني التنبؤ بالتغيرات التي تحدث للبيئة المحيطة بالمؤسسة ودرجة السيطرة عليها والتحكم فيها.
- الرقابة، وهي آلية لضبط سلوك العمال داخل التنظيم.
- دوران العمل، ويعني عدم إستقرار العمال في وظائفهم وتنقلهم من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.
- التغيب عن العمل.

- حوادث العمل، وترتبط بمعدل الإصابات أثناء تأدية المهام.
- الصراع/ التماسك، وهما طرفي خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة، أي عوامل الصراع مقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية، وتقتضي الفعالية التنظيمية وجود توازن بينهما.

تتطلب فاعلية المؤسسة تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة ومتغيراتها، كما يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالروتينية منها تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية. يمكن للثقافة القوية أن تؤدّي إلى إنتاجية أعلى (الفاعلية الإنتاجية) حينما تكون مصدرًا للميزة التنافسية، لكن شريطة أن تكون هذه الثقافة قيّمة أي تساعد على الإنجاز والأداء الجيّد والأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

الخاتمة

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك، فهي بذلك تعمل على تعظيم الولاء التنظيمي لدى العمال، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام إجتماعي، كما تقوم بدور المنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة، وهذا ما يخلق الديناميكية الحقيقية واللازمة بين أفراد الجماعة من أجل الوصول إلى الفاعلية التي تحقق بدورها الفاعلية الإقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة.

فالثقافة التنظيمية إذن قوة خفية ذات تأثير مزدوج، فهي من جهة تؤثر على المنظمة من خلال ما تُزوّد به التنظيم من الإحساس بالهوية، حيث أنّه كلّما كانت إمكانية التعرّف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلّما قوي إرتباط العمال برسالتها وبهدفها وبالتالي إلتزامهم بذلك. وتقوم من جهة أخرى بدعم معايير السلوك. وفي حالة عدم توافق هذه القيم والأفكار السائدة في التنظيم مع تطلعات العمال وهدفهم، فإنّ ذلك سيخلقُ مشاكلَ تنظيميةً داخل المؤسسة.

لذلك نجد أنّ الثقافة التنظيمية تحدّد، بما تحويه من قواعد سلوكية وقيم، السلوك الوظيفي المتوقع للعمال، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، وبينهم وبين العملاء

والجهات الأخرى التي يعملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات.

وبالنظر لما للثقافة التنظيمية من أثر في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم؛ فإن ذلك ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة عمليات وأنشطة المنظمة وفقاً لقوة الثقافة التنظيمية بها، أو وضعها فيها.

وعليه تحتاج المنظمة الناجحة إلى أكثر من مجرد وجود إستراتيجيات فعالة، فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية تدعم تلك الإستراتيجيات.

الهوامش

- 1/ غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1999، ص. 07.
- 2/ Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, ed, Presse de la fondation nationale des sciences politique et Dalloz, Paris, France, 1987, p. 208.
- 3/ Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, 2006, p. 587.
- 4/ Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, éd. Jossey-bass, San-Francisco, 1992, p. 12.
- 5/ Terrence. E. Deal et Allan. A. Kennedy, Corporate cultures: Organizational cultures in theory and practice, ed. Gower publishing Co, England, 1989, p. 25.
- 6/ Etzioni. A: Les organisations, Ed. Duclos, Paris, 1964, p. 24.
- 7/ سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص. 277.
- 8 / Albert Bandura, Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, 1ere édition, éd. De Boeck, Paris, 2003, p.63.
- 9/ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008، ص. 385.
- 10/ Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, p. 601.
- 11/ حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص. 26.
- 12/ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص. 417.
- 13/ Stephen Robbins, Timothy Judge, ibid, p. 602.
- 14/ Ibid, p. 603.
- 15/ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 223.
- 16/ Stephen Robbins, Timothy Judge, Ibid, p. 603.
- 17/ Ibid, p. 596.
- 18/ Ibid. pp. 596, 597.

- 19/ هارولد بكت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص. 255.
- 20/ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة والسلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 400.
- 21/ Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, p. 597.
- 22/ حنان علي ظاظا، المرجع السابق. ص. 35.
- 23/ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص. 79.
- 24/ نفس المرجع، 79.
- 25/ Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, p. 592.
- 26/ Ibid, p. 593.
- 27/ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص. 85، 86.
- 28/ عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001، ص. 130.
- 29/ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص. 108، 109.
- 30/ ماتيسون وإيفانسيكس، كلاسيكا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص. 88.
- 31/ محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص. 102.
- 32/ نفس المرجع، ص. 103.
- 33/ Albert Bandura, op.cit, p. 710.
- 34/ Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, pp. 350- 354.
- 35/ Ibid.
- 36/ Ibid.
- 37/ Ibid
- 38/ Albert Bandura, op.cit, pp. 710- 714.
- 39/ Stephen Robbins, Timothy Judge, op.cit, p. 357.
- 40/ محمد حسن أحمد، المرجع السابق، ص. 116، 117.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008.

- 3- أنتوني غيدنس بمساعدة كارين بيردسال، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة وتقديم، فارس الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2001.
- 4- الشوبكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 5- الفضيل رتيمي وأسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد العاشر (10)، جوان 2013.
- 6- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة والسلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 7- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 8- حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.
- 9- سمايلي محمود، البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تحديات العولمة وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2011
- 10- عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001.
- 11- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1999.
- 12- ماتيسون وإيفانسيكش، كلاسيكا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 13- محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط3، 2000.
- 14- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 15- مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، بحث غير منشور، 2007.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

17- هارولد بكت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.

II- المراجع باللغات الأجنبية :

- 1- Abdou Abderrahmane, Organisation du travail industrielle en Algérie : étude de cas unité SN. Métal cote rouge, mémoire de D.E.A, encadre par Pierre Dubois, université de Jussieu, Paris3, 1982.
- 2- Albert Bandura, Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, 1ere édition, éd. De Boeck, Paris, 2003.
- 3- Bernard Mottez, la sociologie industrielle, 2ème édition, p.u.f, Paris, 1975.
- 4- Charles Handy, Understanding organization, ed. Penguin education, England, 1993.
- 5- Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, éd. Jossey-bass, San-Francisco, 1992.
- 6- Etzioni. A: Les organisations, Ed. Duclos, Paris, 1964, p. 24.
- 7- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, éd. Dunod, Paris, France, 1999.
- 8- J. G .March, les organisations, éd. Dunod, Paris, 1974.
- 9- Philippe Bernoux, La sociologie des organisations : Initiation, éd. Du Seuil, France, 1985.
- 10- Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, ed, Presse de la fondation nationale des sciences politique et Dalloz, Paris, France, 1987.
- 11- Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, 2006.
- 12- Terrence. E. Deal et Allan. A. Kennedy, Corporate cultures: Organizational cultures in theory and practice, ed. Gower publishing Co, England, 1989.