

Standards for building an organizational culture in the work environment

Ahmed laribi¹, Ahmed hadadj²

¹ science sociale. University Ahmed draia Adrar. Algeria ahmed2003k@univ-adrar.edu.dz

² science sociale. University Ahmed draia Adrar. Algeria hadadjiah@univ-adrar.edu.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received:26/12/2020

Accepted:13/01/2021

Online:28/02/2021

Keywords:

Culture

Enterprise,

working environment.

JEL Code: M14, D23

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 enterprise to 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 off forming culture in institutions, and to know its main elements, functions in the working atmosphere

معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل.

احمد لعربي¹، احمد هداجي²

¹ قسم العلوم الاجتماعية/ جامعة أدرار، الجزائر، ahmed2003k@univ-adrar.edu.dz

² قسم العلوم الاجتماعية/ جامعة أدرار، الجزائر، hadadjiah@univ-adrar.edu.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 26/12/2020

تاريخ القبول: 13/01/2021

تاريخ النشر: 28/02/2021

الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية

المؤسسة

المحيط العمالي

JEL Code: M14, D23

الملخص

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، و الأيدي العاملة، و المعلوماتية... مما اوجب على هذه الأخيرة التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات بغية النجاح و الاستمرار، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعي أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، و على سبيل المثال لا الحصر، نجد أن نجاح المؤسسات الغربية و الآسيوية بخصوص، قائم في الأساس على اعتماد التشكيلة الثقافية و الاجتماعية 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 استراتيجية الحد من المشكلات التفسير للمؤسسة. على ضوء ما سبق تأتي إشكالية الدراسة لتحديد ماهية الثقافة التنظيمية و مكوناتها ومستوياتها في المؤسسة

- 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 كاميرون وآخرون، 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 (organizational culture). نظرا لما تحظى به المؤسسة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي باعتبارها إحدى الركائز الأساسية المساهمة في بناء وحدات المجتمع وتنظيم أنساقه... ونظرا للتطور الذي تشهده في مختلف جوانبها (طرق تنظيمها، أشكالها القانونية، نشاطاتها، أساليب تسيرها...) تعريف ثقافة المؤسسة. من هنا جاء اشكالية الدراسة حول معايير بناء ثقافة تنظيمية في الوسط العمالي، حيث تهدف الدراسة الى جملة من الاهداف نذكر منها السعي لخلق بيئة ثقافية، اظهار اهمية الثقافة في المحيط العمالي... الخ.

1- نشوء مفهوم الثقافة:

1-1- تعريف الثقافة:

يعد أول بروز لهذا المفهوم في الكتابات المهمة بالإدارة الأمريكية، وهذا نهايات القرن التاسع عشر . ، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، ويمكن الرجوع إلى عدة تعاريف ك "peter" و"waterman" وتمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة ، إذ 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.. (تشارلز وجاريت جونز، 2001، ص650) وتعريفها "ديمة عيد عليان" بأنها ذلك المفهوم الشامل والواسع له بعد ملموس وآخر غير ملموس وهي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي أخذ يعرف فيما بعد بالنسيج الثقافي الذي يربط العاملين. (ديمة عيد عليان، 2012، ص11) ، أي هي عبارة عن 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. (أسعد احمد محمد عكاشة، 2008، ص11)

جدول رقم (01) : يوضح خصائص وطبيعة التعريفات السابقة

طبيعة التعريف	خصائصه
تعريف "peter" و"waterman"	المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة

تعرف "deal" و "kennedy"	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

المصدر: من اعداد الباحثين

1-2- علاقة الثقافة بثقافة المؤسسة :

يعود الفضل للعلاقة بين المفهومين لكل من نظريات الحقل الإداري كالنظرية (Z) ، و "فن الإدارة اليابانية" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية، إذ 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 وهيكلها 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. (tpeter.p32)، وهي نشاط قائم على مقارنة اقتصادية واجتماعية...تهدف لتحقيق انسجام وحلول لمشاكل ذات الطابع الاجتماعي (علي بن حكوم، 2020، ص12) إذ تعتبر ثقافة المنظمة في هذا النموذج احد أهم المتغيرات بحيث تعد المركز المؤثر والمتأثر.

1_3_ مكونات الثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة على عدة متغيرات يمكن حصرها في القيم و الاساطير 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، (ظاهر محسن منصور الغالي، 2008، ص183) ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

1_ قولية: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

ب_ شكلي غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

(p34.1984، marcbose)

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. (m.the venet1993p73)

يمكن القول مما سبق أن تتدخل وتشارك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الاستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، كما ترتبط أيضا بالهيكل والتنظيم، 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 (schermerhorn.1997.p271).
فعل سبيل المثال تعد الخرافات كل ما يروي من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي 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.

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.

_ الاهتمام بالأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

_ غرس الثقافة محدد وموحدة و ذلك 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 و الكتابة 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 و تعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع مسئوليههم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع و أماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا و لقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة و بشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

الشبكة الثقافية: وتعد بمثابة الهيكل الخفي للمؤسسة و تهتم بربط عناصر المؤسسة ببعضها ببعض و تتكون الشبكة الثقافية من:

_ تعزيز القيم و ترويج الأساطير.

_ الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.

_ ربط صداقات و إيجاد مؤيدين و مساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص و عموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشيطون هذه الشبكة و هم من المتحدثون عن التاريخ، و المتكهنون بمستقبل المؤسسة، والجواسيس و أصحاب 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.

2 مستويات الثقافة التنظيمية.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

ا_ جزء ظاهر من أنماط السلوك .

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. (لهواري سيد، 2002، ص292)

2_1: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.

خطوات تشكيل ثقافة تنظيمية.

هناك خطوات محددة لتشكيل ثقافة تنظيمية تأخذ التسلسل التالي:(الهوري، ص292)

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.

تكوين ثقافة: "the formation of organizational culture"

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 .

3_ العوامل التي تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية :

منشئ المنظمة "company founder"

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى شخص أو أشخاص الذين أسأوا المنظمة ،غالبا ما يظهر بين هؤلاء الأفراد شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية ،ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك .ويمكن تعريفه على انه المورد البشري الذي له القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية.(رزيقة موخ، 2020، ص03)

التأثر بالبيئة الخارجية "experience with the environment"

تتمو 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.

_الاتصال بالعاملين الآخرين: "contact with others" تتأثر ثقافة تنظيمية باتصال مجموعة العاملين في بعضها البعض، وإلى 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 .

_3_1_ فوائد وحدود وأنماط تقييم ثقافة المؤسسة.

ويمكن حصرها في ما يلي:

- الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية (STRATEGOR.1997.427_401p) ، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات (قطاع والنشاط التكنولوجي، 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 و واضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة و واضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة، و ذلك لما تتميز به من فعالية، و يساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.(ابتسام قارة، 2020، 95)

- الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق و ارتباط القرارات المتخذة و النتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة و هوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق و ترابط في اتخاذ القرارات و تطبيقات التسيير.

- الثقافة و الجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور (R, Sainsaulieu.1997.p161) ، لأنها تمثل نظام تدريب و تعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التجر، فتقافة المؤسسة ليست متصلبة (DANIEL Mercure.1992.p1-6) بل تتميز فقط ببطء تطوراتها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص و إمكانيات التغيير و هذا ما يمثل فائدة و حدود هذا المدخل.

تسمح الثقافة بتكوين تفاعلات المؤسسة من خلال التطورات التي تعرفها و ذلك حتى تسمح لها بالتكيف معها.

4 حدود ثقافة المؤسسة.

ويمكن تحديدها كالتالي:

- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات و التغييرات، مما جعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تخفي ذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.
- خطر التعددية (nombrilismes): إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي و تكوين بعد ذلك منطق الأحداث، و شرح و تبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.
- ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية و الفعالية- (JOHN P.Kotter.1993p23) (26) ، لذا فالثقافة القوية و الجيدة (M. Thevenet.1984.p07) هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط و تحقق الاندماج الداخلي، و بالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد و معرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصددها و منه التحدي لا يكمن في بناء و تطوير الثقافة بل في جعلها كفكرة.

1_4_ أنماط تقييم ثقافة المؤسسة.

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، و تتميز عملية تقييم ثقافة المؤسسة بثلاث أنماط (M. Bosche.p35) ترمي ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا، كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها و هي التقييم المعياري، و التقييم التناسقي نو التقييم الاحتمالي.

نمط التقييم المعياري:

و هو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلق بثقافة w.ouchi] z أو "البحث عن الامتياز" لـ Petter و waterman و يوضح 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 و بناء على هذا يمكننا تعريف ثقافة المؤسسة بثقافة تحت الجيد بأنها تلك التي تهتم بتقييم الانشغالات الداخلية و احترام الإجراءات و تولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط و المراقبة و كذا للأسماء و العناوين الهرمية.

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 / أقل أو تحت الجيدة، بل يتطرق إلى معيار قوة / ضعف؛ فثقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم و الشعائر متجانسة، كما تنتشر فيها الرموز و الأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية كي تكون جيدة إلا إن هذا لا يكفي.

_نمط التقييم الشرطي: إن التقييمين السابقين يتمحوران حول أبعاد (جيدة / سيئة، قوية / ضعيفة)، غير أنه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد.

خاتمة:

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

لثقافة المنظمة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة و هذا من خلال القيم و العادات و التقاليد و القواعد السلوكية و الاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

تبرز الثقافة في المنظمة في مستويات عدة، فالمورد البشري في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة و هو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة، و تربية، دين، تعليم، عادات و تقاليد الاجتماعية... هذه العناصر الثقافية مجتمعة تشكل ما يسمى بالثقافة الاجتماعية .

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

قائمة المصادر والمراجع:

- 1_ الهوا ري سيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، (2002)، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 2_ تشارلز وجاريت جونز ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، (2001) دار المريخ للنشر، ج1، الرياض، المملكة السعودية.
- 3_ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، (2008)، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

المراجع الأجنبية:

- 4_ M. Thevenet, la culture d' entreprise en neuf question, RFG, № 47-48, 1984.
- 5_ DANIEL Mercure, la culture en mouvement, Québec, les presses de l'atelier graphiques, 1992.
- 6_ 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.

7 PARITTER (J.-M.), un **renouveau des pratiques de gestion des ressources humaines**, RFG, № 53-54:sep, 1985.

8_R, Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise**, 2ed, Paris, pfnsp, 1997.

9_schermerhorn.jret.orgizational behavior johnwileyand sons.ine.canada.1997.

10_STRATEGOR, **politiques general de l'entreprise**, 2ed,Paris,dunod, 1997

11_T. peter ET R. **watermen, le prix de L' excellence**, Paris, Dunod.

12_M.Boshe, F. Boyer, J.-L. **Vachette, cercles de la qualite et culture d'entreprise**, RFG, №47-48, 1984.

13- m.the venet.j_l vachette.**culture et com portements.vubert**.paris.1993.

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

_الأطروحات:

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

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

_المجلات:

1_ ابتسام قارة وآخرون، **دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب الجامعي دار المقاولاتية بجامعة غليزان نموذجا**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة ادرار، العدد2، المجلد 3، 2020/3/6.

2_ رزيقة مخوخ، **المقاولات كألبة لتحقيق النموالاقتصادي**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 2، المجلد 26، 2020/09/4.

3_ علي بن حكوم وآخرون، **المقاولات الاجتماعية مفهومها وموضوعها**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة ادرار، الجزائر العدد 1، المجلد 02، 2020/5/4.

4_ كيم كامبيرون، روبرت كوين، **ثقافة المؤسسة، كيف نشخصها وكيف نغيرها**، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العالمي شعاع، القاهرة، العدد 22، 19 نوفمبر 2000.