

## محددات الثقافة التنظيمية

## determinants of organizational culture

بسام وزناحي ، جامعة الحاج لخضر –باتنة 1 ، \*bessamoueznadjji198805@gmail.com

تاريخ القبول: 2021-08-09

تاريخ الإرسال: 2021-07-26

## ملخص:

جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على أحد أهم المواضيع في سوسولوجيا التنظيمات وهو موضوع الثقافة التنظيمية، وقد تناولت هذه الدراسة نقطة أساسية في الموضوع وهي محددات الثقافة التنظيمية، أي العوامل المساهمة في تشكل محتوى عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك انطلاقاً من تقديم إطار مفاهيمي حول التنظيم والثقافة التنظيمية وماهية محددات الثقافة التنظيمية، وبعد ذلك تطرقت الدراسة إلى أنواع المحددات التي تساهم في تشكيلها من خلال إدراج أمثلة ونماذج واقعية من المجتمع لتصل في النهاية إلى تقديم خلاصة عامة وبعض التوصيات في خاتمة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، التنظيم ، محددات الثقافة التنظيمية ،

**Abstract:**

This research paper came to shed light on one of the most important topics in the sociology of organizations, which is the issue of organizational culture. This study addressed a key point in the subject, which is the determinants of organizational culture, that is, the factors contributing to the formation of the content of organizational culture elements, based on providing a conceptual framework about organization and organizational culture. And what are the determinants of organizational culture, and then the study touched on the types of determinants that contribute to the formation of organizational culture through the inclusion of examples and realistic models from the community, in the end, to provide a general summary and some recommendations in the conclusion of the study.

**Keywords:** organizational culture, Organization , determinants of organizational culture .

\* المؤلف المرسل

## مقدمة:

لقد أخذ موضوع الثقافة التنظيمية في الدراسات الأكاديمية السوسيو- تنظيمية حيزا كبيرا من الاهتمام، وذلك بحكم أن الثقافة التنظيمية هي جوهر التنظيم والوسيط الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن ما نلاحظه كباحثين أن الكثير من الدراسات الأكاديمية تقوم بحصر موضوع الثقافة التنظيمية في نطاق ضيق، فأغلب الدراسات تتناول موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا يؤثر على باقي العمليات التنظيمية، صحيح أن مثل هذه الدراسات تساهم في إبراز دور وأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات؛ لكن يبقى البحث في جوهر الثقافة التنظيمية من المسائل القليلة التي نصادفها في البحوث الأكاديمية، لهذا وجب علينا اليوم كباحثين إخراج هذا الموضوع من نطاقه الضيق المتربط بحدود الظاهرة التنظيمية إلى نطاق أوسع منه في إطار الظاهرة الاجتماعية بأبعادها المختلفة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي أولا وأخيرا منتج نهائي مرتبط بعوامل خارجة عن التنظيم بمفهومه الضيق، بل هي مرتبطة بمعطيات سوسيو- ثقافية، واقتصادية وسياسية وتاريخية متعلقة إلى حد كبير بخصوصية المجتمع، لهذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الثقافة التنظيمية، أي العوامل المساهمة في تشكل محتوى عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك بهدف الوقوف على الواقع الحقيقي لها ومن ثم إمكانية تشخيصها بشكل موضوعي والتحكم فيها وتوجيهها نحو ما يخدم مستقبل التنظيمات وأهدافها و خدمة المجتمع، خاصة وأنا نتعايش في عصر التنظيمات. وستوضح الدراسة من خلال العناصر التي ستقدمها مفهوم التنظيم والثقافة التنظيمية وكذلك محدداتها، مع إبراز أهمية دراسة محددات الثقافة التنظيمية، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: ماهي المحددات التي تساهم في تشكل محتوى عناصر الثقافة التنظيمية؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- إبراز دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف النسق التنظيمي في المجتمع.
- 2- التعرف على المحددات التي تساهم في تشكل محتوى عناصر الثقافة التنظيمية .
- 3- الوقوف على أهمية البعد الثقافي في الدراسات السوسيو- تنظيمية .
- 4- الوقوف على أهمية دراسة محددات الثقافة التنظيمية ودور هذا النوع من الدراسات في توجيه ثقافة المؤسسة نحو ما يخدم أهدافها وأهداف المجتمع.

## أولاً: مفاهيم الدراسة:

### 1- التنظيم:

" تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبدول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم ... فنقيم التعليم لنشر المعارف والمستشفيات للعلاج والمصانع لإنتاج الخيرات المادية ... ويمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى الهدف المحدد. أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى الهدف المحدد" <sup>1</sup> ( رابح، 2006، ص27)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التنظيم عبارة عن مجموعة مكونات ذات أبعاد مادية وثقافية واجتماعية، وإن المتمعن في نشأة أي تنظيم يجد أنه في الحقيقة عبارة عن عناصر خارجية منفصلة يتم تجميعها في كيان موحد وفي بيئة سوسو- ثقافية معينة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، لذا يمكن القول بأن التنظيم عبارة عن كائن مادي وبشري وثقافي وضعت له جملة من القواعد والقوانين لتسيره وتوجيهه وفقاً للأهداف التي أنشأ من أجلها، وإن هذه العناصر الخارجية التي تشكل منها التنظيم تعبر في مضمونها عن محمولات ثقافية، فالموارد البشري، والموارد المادي - الوسائل والتجهيزات- وكذلك طرق التسيير، كلها عبارة عن محمولات ثقافية تشكل لنا في تناسقها وانسجامها وتكاملها ثقافة تنظيمية وهوية تنظيمية تميز التنظيمات فيما بينها، سواء على المستوى المحلي والوطني أو العالمي؛ لهذا لا يمكن دراسة التنظيم من منظور سوسولوجي على أنه كائن بسيط ومستقل، بل هو عبارة عن كيان معقد من مجموعة أجزاء متكاملة، وهو مرتبط بالمجتمع الذي أنشأ فيه والعناصر التي تشكل منها .

### 2- الثقافة التنظيمية:

لقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة مبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية. بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية " ( ناصر، 2011، ص52) وعرفت كذلك بأنها "

نسق من الرموز والمعاني والأعراف والتقاليد المتراكمة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعا باعتبارها موجّهات لسلوكهم وعلاقاتهم ومعاملاتهم " ( ناصر. 2011. ص52) .

من خلال هاذين التعريفين نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزء من مفهوم الكل الذي تنتهي إليه وهو تعريف الثقافة بمدلولها السوسيو- أنثروبولوجي، فهي تحمل نفس خصائص ومكونات ووظائف الثقافة في شكلها العام، لكنها كمفهوم مستقل مرتبط بحدود المؤسسة، كما يتضح أيضا من خلال التعريفات أن الثقافة التنظيمية هي حوصلة للعناصر التي يتشكل منها التنظيم من موارد بشرية ومادية وأهداف وقوانين ونماذج التسيير . إن كل العناصر السابقة في تمازجها تشكل لنا ما يسمى في أدبيات علم اجتماع التنظيم بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة، لكن يبقى جوهر الاختلاف بين الثقافات التنظيمية في مستواها الواقعي لطبيعة المحددات التي تساهم في تشكيلها ورسمها، فنجد أن العرف المتواجد في المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي يتخلف عن العرف المتواجد في المؤسسة ذات الطابع الخدماتي، والعرف المتواجد في المؤسسة ذات الطابع المدني يختلف عن العرف المتواجد في المؤسسة ذات الطابع العسكري...الخ من الاختلافات، و سنوضح فيما يلي محددات الثقافة التنظيمية .

### 3- مفهوم محددات الثقافة التنظيمية:

نقصد بمحددات الثقافة التنظيمية في هذه الورقة البحثية، تلك العوامل التي تساهم في تحديد محتوى وفحوى عناصر الثقافة التنظيمية، فعندما نتكلم عن عناصر الثقافة التنظيمية المعروفة في شكلها المجرد والشامل، نجدها تتكون من القيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية و الأعراف التنظيمية...الخ، لكن في شكلها الواقعي يختلف مضمون هذه العناصر من مؤسسة لأخرى بسبب التباين في المحددات التي تساهم في تشكل كل ثقافة، حيث نلمس هذه الفروقات إمبريقيا في الاختلاف بين العرف التنظيمي السائد في مؤسسة خدمتية مثلا و العرف التنظيمي السائد في مؤسسة اقتصادية، وعليه سنوضح فيما يلي أنواع المحددات التي تساهم في تشكل الثقافة التنظيمية:

## ثانيا- أنواع محددات الثقافة التنظيمية:

### 1- ثقافة المجتمع :

كثيرا ما نسمع ونتحدث عن منتج معين ونربطه بمجتمع دون آخر، فمثلا عندما نتحدث عن الماكينة الألمانية فنحن هنا لا نتحدث عن الماكينة أو السيارة الألمانية كمنتوج مرتبط بوسائل مادية أو تكنولوجية بحتة في إطار مستقل عن المجتمع، بل نقرنها دائما بالمجتمع الذي أنتجها، فنقول الماكينة الألمانية أو السيارة الألمانية.. الخ، ونقولها بنوع من الثقة على أنها منتج ذو جودة عالية، وهذه دلالة واضحة على أننا نعبر في مقولتنا عن ثقافة مجتمع تحمل في مضمونها قيم الدقة والجودة والصرامة وحب العمل والتميز، كذلك عندما نتحدث عن الاقتصاد الياباني فإننا نعبر كذلك على ثقافة مجتمع تحمل قيم الإرادة وروح العمل الجماعي لدى مجتمع العمل الياباني، في المقابل عندما نتحدث عن ثقافة العمل في بعض المجتمعات النامية أو التي تنتهي إلى العالم الثالث نجدها ترتبط كثيرا ببعض الدلالات السلبية التي تعبر عن غياب ثقافة قوية في هذه المجتمعات، لذا نجد أن كل التعريفات التي تناولت الثقافة ووظائفها ركزت على أنها كيان حيوي في المجتمع، حتى أن البعض شبهها ببعض الوظائف الحيوية في جسم الإنسان ويقول مالك بن نبي في هذا الصدد أنه " إذا ما أردنا إيضاحا أشمل لوظيفة الثقافة فلنمثلها بوظيفة الدم، فهو يتركب من الكريات الحمراء والبيضاء، وكلاهما يسبح في سائل واحد من ( البلازما) ليغذي جسده، والثقافة هي ذلك الدم في جسم المجتمع يغذي حضارته، ويحمل أفكاره ( الصفة) كما يحمل أفكاره ( العامة)، وكل من هذه الأفكار منسجم في سائل واحد من الاستعدادات المتشابهة، والاتجاهات الموحدة والأذواق المناسبة " ( مالك، 1994، ص78). إن هذه الوظيفة الحيوية في المجتمع تعتبر من أهم المحددات للثقافة التنظيمية في المؤسسة، لذا قد نجد مثلا تشابه في الوسائل والتجهيزات والإمكانات المادية والتكنولوجية والتقنية بين مؤسستين تنتهي كل واحدة منهما لمجتمع يختلف عن الآخر في ثقافته، فتحقق المؤسسة التي تنتهي لمجتمع يتمتع بثقافة قوية أهدافها وتتطور، في حين أن نظيرتها في المجتمع الذي يحمل ثقافة غير قوية لا تحقق أهدافها وتبقى في حالة ركود وجمود وربما لا تحقق حتى هدف الاستمرار، وهنا جحر الزاوية في الدور الذي تلعبه ثقافة المجتمع في تحديد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، فكلما كان المجتمع يتمتع بثقافة قوية بناءة تحمل قيم الجدية والتضحية والجودة كلما كانت الثقافة التنظيمية في المؤسسات التي تنتهي إليه أكثر إيجابية من غيرها في مجتمع يحمل ثقافة غير قوية، والتي بدورها تنعكس سلبا على مؤسساته، وهذا ما نلاحظه في واقع المؤسسة الجزائرية من خلال ما أثبتته الدراسات السوسيو-تنظيمية السابقة في هذا المجال، حيث نجد أن الأزمة الثقافية في المجتمع لها انعكاسات سلبية كثيرة على واقع المؤسسة

الجزائرية، ويقول مالك بن نبي في كتاباته حول الأزمة الثقافية أن " أي إخفاق يسجله المجتمع في إحدى محاولاته إنما هو التعبير الصادق على درجة أزمته الثقافية ... " ( مالك، 1994، ص 92) ويرى كذلك بأن " الأزمة الثقافية تنمو وتنمو معها أيضا نتائجها، من الحد الذي يمكن تداركه بالتعديل البسيط إلى الحد الذي يصبح فيه التعديل مستحيلا، أو لا يمكن إلا بثورة ثقافية عارمة تكون في الحقيقة بمثابة انطلاقة جديدة للحياة الاجتماعية من نقطة الصفر " (مالك، 1994، ص 91).

فعندما نطلع على الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، نجد الكثير والكثير من المشكلات ذات الأبعاد الثقافية رغم توفر الوسائل والتجهيزات المادية التي تحقق صفة التنظيم ككيان مادي؛ إلا أن الأزمة الثقافية كانت سببا في عدم فعاليتها وتقدمها وتطويرها، فمثلا ثقافة " البايك " و تقديم المصلحة الخاصة على العامة، قيم الفردانية... الخ، كلها تعبر عن ثقافة مجتمعة دخلت إلى المؤسسة الجزائرية وكانت جزءا من الأسباب التي حالت دون المضي بها قدما نحو التطور، ولا شك أن الأزمة الثقافية هي منتج لتراكمات سوسيو - تاريخية واقتصادية و ما إلى ذلك من الأسباب التي انتجت لنا في النهاية ثقافة تنظيمية ضعيفة، ولنا الكثير من الشواهد حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، إذا يرى بعض الباحثين أن " الخصائص التي تنفرد بها المؤسسات العمومية تتمثل في غياب المحاسبة، وغياب الزامية الوصول إلى نتيجة، غياب التسيير بالأهداف، (غياب الحسب والرقيب)، واللامبالاة بالمستهلك للخدمة ( المواطن) ، وذلك ما يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية ثم الإفراط في اللجوء إليها، والسلطة التقديرية هي في الحقيقة استثناء، لكنها تصبح شيئا فشيئا القاعدة، بحيث يشجع العمل بالاستثناء بينما يغيب العمل بالقانون. " ( عبد الحميد، 2008، ص، ص 107، 108)، إن هذا المثال يعتبر عينة صغيرة جدا من مشكلات الثقافة التنظيمية التي تتخط فيها المؤسسة الجزائرية

## 2- الثقافة العالمية:

إن من خصائص الثقافة بمفهومها السوسولوجي خاصية الانتقال، إما عبر الأجيال أو عبر المجتمعات، و إن نماذج التسيير في العالم سواء في الماضي أو الحاضر ، كان لها انتقال واسع عبر المجتمع العالمي سواء عن طريق الكتب أو الملتقيات الدولية وحتى الاستعمار كان له دور في هذا الانتقال، فانتقال الفكرة من مجتمع لآخر أمر مسلم به منذ القدم وخاصة اليوم في مجتمع العولمة والتكنولوجيا الحديثة، فما أحدثته الثورة الفرنسية وما تبعه من تطورات في المعرفة العلمية والمنهج العلمي، كان له دور كبير في انتشار الأفكار خاصة في مجال تنظيم العمل، سواء من جوانبه السوسولوجية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو الإدارية ، وإن المتابع للتراث النظري في مجال

سوسولوجيا المنظمات وعلم الإدارة يجد أن هناك الكثير من النماذج التفسيرية التي انتقلت من بيئة لأخرى وحملت معها الكثير من الأيديولوجيات والقيم والأفكار، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية في المجتمعات التي استقبلت وطبقت هذه النماذج، مثل النموذج البيروقراطي الذي أكدت الكثير من الدراسات أنه وليد بيئة أيديولوجية رأسمالية، كما نلاحظ أيضاً اليوم أن الشركات متعددة الجنسيات تحمل في مضامين ثقافتها التنظيمية ثقافة عالمية يحملها الأفراد الفاعلين فيها من الجنسيات المختلفة، لذا لا يمكن إغفال الثقافة العالمية كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية؛ لأن النماذج التفسيرية سواء الماكرو- سوسيو لوجية كالنموذج الاشتراكي أو الرأسمالي، أو الميكرو- سوسولوجية المتعلقة بتنظيم العمل في وحداته الصغرى، بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة، كلها عبارة عن محمولات ثقافية ساهمت في تشكل جزء من الثقافة التنظيمية في مجتمع العمل العالمي،

### 3-أهداف المؤسسة :

إن المتتبع للتراث النظري الذي تناول تعريفات التنظيم يجد أن أغلبها إن لم نقل كلها يتمحور حول مصطلح الهدف، فنجد مثلاً في تعريف كل من لويس أن يقول أن التنظيم هو " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه... بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف " (صالح، 2006، ص16)، وكلك تعريف أميتاي إيتزيوني يقول أن التنظيمات " هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشائها من أجل تحقيق أهداف معينة" (صالح، 2006، ص19) ، إن هذه التعريفات وغيرها تدل بشكل واضح على أن الهدف هو ركيزة أساسية في التنظيم تتمحور حوله كل العمليات والسلوكيات والقيم التنظيمية، لهذا يعتبر من بوصلة التنظيم، وقد شهِت هذه الدراسة أهداف المؤسسة بالبوصلية؛ لأنها هي الوجه الرئيس لكل ما يدور داخل التنظيم، فنجد أن هناك تنظيمات جاءت لتحقيق أهداف تنمية ذات طابع اقتصادي، وهناك من لها هدف خدماتي، وهناك من لها هدف معرفي مثل الجامعة، ومنها من لها أهداف أمنية لحماية المجتمع... الخ، إن هذا الاختلاف في الأهداف من مؤسسة لأخرى يعتبر من أهم المحددات للثقافة التنظيمية، ففي المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي البحث تكون الثقافة التنظيمية السائدة ربما أكثر صرامة من تنظيم له طابع خدماتي؛ لأن الهدف يختلف فالقيم والمعتقدات الموجودة في المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي تختلف عن غيرها في المؤسسة ذات الطابع الخدماتي، وما نلاحظه في واقعنا كأخصائين أن مؤسسة سولغاز أو مؤسسة نفضال أو مؤسسة سونتراك أو المؤسسات البنكية... الخ، تتميز في ثقافتها التنظيمية بقيم الجدية والصرامة في العمل مقارنة بمؤسسة خدمتية كإقامة جامعية؛ لأن الأولى هدفها الربح وتتعامل مع الأموال

وأجهزة وحسابات دقيقة وأي خلل في معاملتها وعمليتها التنظيمية قد يؤدي إلى خسائر تؤثر على فعاليتها ونجاحها، في حين أن المؤسسة الخدمانية مثل إقامة جامعية لا تسعى لتحقيق الربح المادي، فنجد أن مجتمع العمل فيها أقل انضباطا والتزاماً؛ لأنه يتعامل مع أمور أقل تعقيدا من المؤسسة الاقتصادية، وإذا ما قارنا أيضا بين المؤسسة ذات الطابع المدني والمؤسسة ذات الطابع العسكري، فالأولى تكون لها ثقافة تنظيمية أقل صرامة من الثانية، فالمؤسسة الأمنية والعسكرية تتميز بالصرامة والجدية أكثر من غيرها، حيث نلاحظ أن الثقافة السائدة في هذا النوع من المؤسسات تحمل قيم التضحية والانضباط والصرامة، ونلتمس في محيطها رموزا ورسومات وكتابات وشعارات وصور تحمل في مضامينها قيما سوسيو – تاريخية تحث على واجب التضحية و المحافظة على الأسرار والقوة وعدم الاستسلام والوفاء للمؤسسة والوطن... الخ من المؤشرات التي تعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المؤسسة تميزها عن غيرها، لأنها مرتبطة بأهداف حساسة تتعلق بأمن المجتمع .

إن هذه التباينات بين الأهداف من مؤسسة لأخرى ، تعتبر إحدى أهم محددات الثقافة التنظيمية، لهذا وجب علينا كباحثين عند تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة كركيزة أساسية في التحليل السوسولوجي .

#### 4- مكانة المؤسسة في المجتمع:

تعبّر المكانة عن القيمة التي تحظى بها المؤسسة في المجتمع سواء من جانب اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي أو غير ذلك، إن هذه المكانة عادة ما ترتبط بالوظيفة والدور التي يؤديه التنظيم في المجتمع، فنجد مثلا أن المؤسسة التعليمية لها وظيفة تربوية ومعرفية في أن معاً، وهو ما يجعلها ذات قيمة إجتماعية أكثر من غيرها في المجتمعات التي تحترم العلم والمعرفة، ما يساهم في إنتاج ثقافة تنظيمية فيها تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما نجد أن للمكانة الاقتصادية دورا مهما كذلك في هذا الجانب، فنجد أن المؤسسات التي تعبر عن رافد مهم في الاقتصاد الوطني لها مكانة سوسيو- اقتصادية خاصة مقارنة بغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وهذا بدوره يساهم في خلق ثقافة تنظيمية مختلفة عن غيرها، وخير مثال في الجزائر المؤسسات البترولية ( سونطراك ) لها مكانة سوسيو- اقتصادية كبيرة في المجتمع بحكم أنها القاعدة الرئيسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري، فالدور والوظيفة الحيوية الذي تؤديه هذه المؤسسة في المجتمع منحها قيمة اجتماعية واقتصادية ساهمت بدورها في خلق ثقافة تنظيمية تتميز عن غيرها من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الأقل أولوية منها، حتى أننا عند الحديث عن مؤسسة ( سونطراك ) نتحدث بنوع من الفخر ،ونجد أن كل من ينتهي لهذه المؤسسة يصنف



نفسه ضمن الإطارات المهمة في الدولة الجزائرية، وهذا راجع لقيمتها الاقتصادية، حتى أن الإعلام يضعها في مكانة خاصة تختلف عن باقي المؤسسات، وكذلك المؤسسات الأمنية المرتبطة بوظائف الحماية والأمن الاجتماعي والقومي، فنجد أن لها مكانة خاصة؛ لأنها تلعب دور حيوي في المجتمع وتحقق أحد أهم متطلبات الحياة الإنسانية وهو المطلب الأمن... الخ، إن هذه المكانة التي ربما تفرضها ظروف خاصة بالمجتمع أو يصنعها المجتمع لأسباب معينة تاريخية أو سياسية أو اقتصادية أو غيرها، تعتبر من أهم المحددات التي تساهم في تشكل الثقافة التنظيمية، ويجب أخذها بعين الاعتبار في التحليل السوسولوجي للثقافة التنظيمية. حيث لا يمكن فهم مضامين أي ثقافة تنظيمية دون الأخذ بعين الاعتبار مكانة المؤسسة في المجتمع.

### 5 - نوعية تكوين مجتمع العمل في المؤسسة:

لا شك أن المورد البشري يمر بمحطات تكوينية عبر مسيرته التعليمية والعلمية، حيث نجد أن هناك مراحل فيها نوع من التجانس في التكوين وهي مراحل التعليم الأساسي، ولكن تختلف مسارات التكوين مستقبلا فمنهم من اختار تخصصا في الميدان الأدبي، ومنهم من اختار في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومنهم من اختار ميدان العلوم الطبيعية والتقنية... الخ من التباينات في التكوين، ومن الطبيعي أن كل تنظيم يختار الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف حسب طبيعته وأهدافه، فالمنظمات ذات الطابع الصناعي يكون أغلب عمالها من ذوي الاختصاصات التقنية، في حين نجد أن الإدارات العمومية ذات الطابع الخدماتي يكون أغلب عمالها من ذوي الاختصاصات المرتبطة بالعلوم القانونية والاجتماعية... الخ، إن هذا التباين في طبيعة تكوين المورد البشري له دور في تحديد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛ لأن طبيعة التكوين لها دور في تكوين شخصية الفرد وتفكيره ولغته وكذا سلوكياته ونظيرته للأشياء، لذا كثيرا ما نلاحظ أن أصحاب التكوين المتشابه يحملون بعض الخصائص والأفكار المتشابه ليس بشكل مطلق ولكن إلى حد ما هناك الكثير من النقاط المشتركة بين الأفراد الذين تلقوا نفس التكوين، وخير دليل نلاحظه في الفروقات بين الذين تلقوا تكوينا في المدارس العسكرية والذين تلقوا تكوينا في المدارس المدنية، وهناك الكثير من النماذج التي نلاحظها كأخصائين في حياتنا اليومية حتى في الجامعة والمجتمع، إن هذا التباين في التكوين له دور في تحديد الثقافة التنظيمية في المؤسسة؛ حيث يصفها البعض بثقافة المهنة أو ثقافة الوظيفة، فمثلا نجد أن المؤسسة الصحية كالمستشفيات تطغى عليها المهن الطبية ( أطباء ، ممرضين ، أعوان الصحة... الخ ) والمؤسسات التعليمية ( أساتذة، معلمين، مستشاري التربية والتوجيه. ، مفتشين... الخ )، إن هذا التباين في الوظائف والذي يعود في الأصل إلى الاختلاف في التكوين، هو من يحدد الثقافة المهنية أو ثقافة

الوظيفة فنجد أن " مبرمجو الحسابات لديهم لغتهم وسلوكياتهم وخبراتهم المرتبطة بالوظيفة... ثقافة العمل المكتبي الروتيني تختلف عن ثقافة الوظائف الاستقلالية ذات القدر الأكبر من الحرية، كما أن ثقافة الأعمال والمهام البيروقراطية تختلف عن تلك التي تشيع في المنظمات الديمقراطية..." ( مصطفى، 2008، ص49 ) ، إن هذا التبيان في التكوين والوظائف يحدد بدوره ثقافة المنظمة، فعندما نجد أن طبيباً واحداً يعمل في مؤسسة عسكرية يتأثر بثقافة المؤسسة؛ لأن معظم أفرادها عسكريين، في حين أن نجد جندياً أو شرطياً يعمل في مؤسسة صحية يتأثر بقيم ومعتقدات وأعراف الأطباء والمرضى، إذن يمكن القول أن المهنة الطاغية على المؤسسة لها دور أساسي في تحديد ثقافتها التنظيمية .

## 6- تاريخ المؤسسة:

لا شك أن متغير التاريخ كمفهوم عام له دور في صناعة المستقبل سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي أو المؤسسي، وإن المتبع لتاريخ الشعوب يجب أن للمحطات التاريخية التي مرت بها دوراً كبيراً في تحديد ثقافتها ونمط حياتها، والمؤسسة كنسق اجتماعي لها تاريخ كغيرها من الأنساق الاجتماعية الأخرى، والمقصود هنا بتاريخ المؤسسة الفترة الزمنية التي عاشتها المؤسسة منذ نشأتها، وكذلك المحطات التي مرت بها؛ لأن مصطلح التاريخ عموماً مرتبط بمعطيات زمنية أي عمر المؤسسة فكما كانت المؤسسة لها تاريخ كلما ساهم هذا التاريخ في تحديد ثقافة تنظيمية تحمل مميزات وخصائص معينة عكس المميزات والخصائص في المنظمات الحديثة، حتى أن الفرد العامل في مؤسسة لها تاريخ عريق تكون له معتقدات وقيم تختلف عن الفرد العامل في تنظيم حديث، وسنأخذ عامل تاريخ في هذه الورقة البحثية من بعدين رئيسيين وهما بعد عمر المؤسسة وكذلك المحطات والأساطير والقصص والروايات التي تعكس صورة سيرة المنظمة وسير قادتها والفاعلين فيها وبطولاتهم التي ساهمت في نجاح المؤسسة، حيث نجد أن النجاحات التي حققتها المنظمة منذ نشأتها، وكذلك الإخفاقات التي مرت بها تتشكل وتراكم في شكل قصص وروايات وأساطير يتناقلها مجتمع العمل في المؤسسة من جيل إلى جيل، وتصبح محدد من محددات الثقافة التنظيمية في تلك المؤسسة ومرجعية لسلوك العاملين فيها، حيث يفسر بعض الباحثين دور متغير التاريخ في وصفهم الثقافة التنظيمية بأنها "لحمة تربط بين مختلف مكونات المؤسسة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها، مثلما أنها ليست عفوية بل هي ناتج تاريخ يمثل رصيذاً من الخبرات وأساليب العمل والتفكير" ( عبد الحميد، 2008، 107)

## 7 - القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة:

إن زيادة النمو الديموغرافي وتطور المجتمعات البشرية، أدى إلى تعدد الأنساق البنائية في المجتمع، هذا بالإضافة إلى ظهور التنظيمات الاجتماعية بكل أنواعها، وتنوع الفئات الاجتماعية والثقافات الفرعية، وهو ما أدى إلى عجز آليات الضبط العرفية عن التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الاجتماعية، لذلك ظهرت الحاجة إلى آليات الضبط الرسمية في شكل قوانين باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي لها القدرة على التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو ما يخدم الصالح العام، وذلك من خلال وضع قواعد وقوانين مكتوبة ذات طابع إلزامي، سواء على مستوى النسق الكلي الذي يعبر عن القانون بمعناه العام أو على مستوى الأنساق الفرعية كالتنظيمات والتي تعبر عن القانون بمعناه الخاص، وهذا بغرض الحفاظ على توازن المجتمع واستمراره في سياق إيجابي . وقد عرفه رجال الفقه القانوني بأن " القانون هو مجموعة من القواعد الملزمة التي تنظم شؤون المجتمع، وسلوك الناس، وتوجه علاقاتهم ومعاملاتهم، فتعين سلوك كل فرد في الظروف المختلفة وغير المتناهية، من أجل حماية نشاط الفرد بالقدر الذي يتلاءم مع مصالح الجماعة، ويهدف القانون بذلك إلى تحقيق الحاجات المشتركة لجميع الأفراد المكونين للجماعة" ( رؤوف، 2009، ص.ص. 96، 97)، ولا شك أن القانون يختلف من مجتمع لآخر حسب مصادره، فنجد مثلا أن من بين مصادر القانون الجزائري الشريعة الإسلامية عكس المجتمعات غير الإسلامية، التي تعتمد على الاتجاه الوضعي في وضع قوانينها. إن هذه القوانين تساهم بشكل أو بآخر في تحديد الثقافة التنظيمية، وتساهم في رسم التباينات بين مؤسسة وأخرى وبين الثقافة التنظيمية من مجتمع لآخر، فنجد مثلا أن التنظيمات التي تنتهي للقطاع الصحي لها قواعد وقوانين خاصة؛ لأنها تتعلق بالحفاظ على صحة الإنسان ومرتبطة بمسؤولية إجتماعية أكثر من غيرها ، فالطبيب أو الممرض حين يغيب دون سابق إنذار ودون وجود مبررات موضوعية لغيابه قد تكون له عقوبة أكثر صرامة من غياب المعلم؛ لأن غياب الطبيب في مصلحة من المصالح التابعة للمؤسسة الصحية قد يؤدي إلى موت أحد المرضى، في حين أن غياب المعلم يمكن تعويضه بحصة إضافية في وقت لاحق. إن هذا الاختلاف في حجم المسؤولية الاجتماعية تجاه حياة الإنسان و الوقت جعل من قوانين المؤسسات الصحية أكثر صرامة، وهوما يساهم في تباين محتوى قيمة الوقت بين المؤسسة الصحية والمؤسسة التعليمية، صحيح أن هناك الكثير من القواعد القانونية المشتركة نسبيا بين التنظيمات التي تنتهي لمجتمع واحد، ولكن هناك اختلافات بين هذه القوانين حسب الوظائف والأهداف التي يؤديها التنظيم في المجتمع. إن هذا التباين في القوانين يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى؛ لأن القانون يعتبر من أهم الآليات الموجه للسلوك الإنساني سواء

على المستوى المجتمعي أو التنظيمي، ولا يمكن إهمال البعد القانوني في تفسير واقع الثقافة التنظيمية.

## 8 - نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها " من أهم أدوات التوجيه الفعالة، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة " (إيمان، 2021، ص231). وقد تناول الكثير من الباحثين أهمية القيادة بقولهم أن " للقيادة أهمية بليغة في حياة الفرد داخل المؤسسة وحياتها ومستقبلها ككل، لأن القائد هذا يعتبر العنصر الأساسي لنجاح وفشل المؤسسة، حيث يكون نجاحها من نجاحه وفشلها من فشله، لذلك يتوجب على القائد أن يكون مرشداً أو موجهاً اجتماعياً قبل أن يكون قائداً...وجود القيادة في المؤسسة أمر ضروري تماماً كوجود القلب بالجسم، فهي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أفعال العاملين أكثر منطقية وبعداً عن العشوائية (مسعودة، 2018، ص80)، من خلال هذا التعريف البسيط للقيادة وأهميتها يتضح جلياً الدور المهم الذي تلعبه في التأثير على المنظمة سواء في الجنب التنظيمي البحت المتعلق بتنظيم العمل أو حتى في تعزيز التماسك بين العاملين في جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، ويرجع هذا إلى بعدين أساسيين وهما البعد السيكولوجي لشخصية القائد والبعد التكويني له، فشخصية القائد وتكوينه الاجتماعي والأكاديمي والنفسي لهما دور في تحديد ثقافة تنظيمية معينة داخل المؤسسة من خلال المهارات الفنية والتنظيمية وقدرته على التحكم وقدرته على الإدراك، فكلما كانت شخصية القائد قوية وصارمة وتؤمن بأهداف المؤسسة كلما ساهم هذا في إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تعزز وتوجه العاملين فيها نحو تحقيق أهدافها، والعكس كلما كانت القيادة غير صارمة ولا تؤمن بأهداف المؤسسة انعكس ذلك سلباً على ثقافتها التنظيمية، وقد حددت الدراسات السوسيو - تنظيمية الكثير من الأنماط القيادية التي لا يمكن تناولها هذه الورقة البحثية كالقيادة البيروقراطية والقيادة الديمقراطية... الخ، وإن كل نمط من هذه الأنماط له قيم ومعتقدات تختلف عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، وهو ما جعل الكثير من التباينات في الثقافات التنظيمية من مؤسسة لأخرى، وعليه وجب على الباحثين أثناء دراستهم للثقافة التنظيمية عدم إهمال الدور الذي تلعبه القيادة كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية.

**خاتمة:**

إن الثقافة التنظيمية تعتبر قاعدة أساسية لنجاح التنظيمات وتحقيق أهدافها، ومن واجب السوسولوجيا اليوم أخذ موضوع الثقافة التنظيمية على محمل الجد؛ لأن المجتمع الذي نعيش فيه اليوم هو مجتمع التنظيمات، فكل المتطلبات الحياتية تحتاج إلى المرور بالتنظيم، وأي خلل في التنظيمات يؤدي بالضرورة إلا ظهور أمراض اجتماعية، لذا من الضروري تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، ولكن بشرط أن لا تتم دراستها كموضوع مستقل في حدود التنظيم، بل يجب التعمق في البحث عن محدداتها وفهمها عميقا لتشخيصها، ومن ثم التحكم فيها وتوجيهها نحو الأهداف الظاهرة للأنساق التنظيمية في المجتمع، فالكثير من الباحثين يركزون في دراساتهم على عناصر الثقافة التنظيمية في إطار مغلق لا يتجاوز حدود التنظيم، ولكن في الحقيقة يجب علينا كباحثين إخراج هذا الموضوع من إطاره الضيق إلى إطار أوسع وهو المجتمع بكل مكوناته وتاريخه وسياساته، ومن ثم التعرف على المحددات التي ساهمت في تشكل الثقافة التنظيمية في مؤسساته، ولو انطلقنا من هذا المنطلق حينئذ يمكننا التحكم في الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو ما يخدم مصالح المؤسسة والمجتمع. وإن ما تناولته هذه الدراسة من محددات تعبر عن خطوط عريضة ولو تعمقنا أكثر لوجدنا الكثير من العوامل المساهمة في تحديد الثقافة التنظيمية، لهذا وجب علينا تكثيف الدراسات الميدانية في هذا المجال بأدوات منهجية أكثر دقة للوصول إلى فهم وتفسير الثقافة التنظيمية في واقعنا المؤسسي.

## قائمة المراجع :

- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)
- إيمان حجاز مرهون، أحمد جميل، " القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز عين بسام" ، مجلة معارف، المجلد 16، العدد1، جامعة البويرة، (جوان، 2021).
- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم،(الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2006)
- رؤوف بوقرة" دراسة تقييمية لمدى مطابقة القانون الوضعي الجزائري مع قيم المجتمع ودينه، (رسالة ماجستير ، جامعة باتنة، 2009)ص 95
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، ( الجزائر: مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة قسنطينة، 2006)
- عبد الحميد قرفي ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، (الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)
- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط1( الجزائر: دار الفكر، 1994).
- مسعودة فلوس " دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 1، العدد1، جامعة الوادي، ( جوان، 2018).
- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ( الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).