

الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أ.العبد عماد.

أ. نورالدين بوعشة.

قسم العلوم الاجتماعية.

قسم العلوم الاجتماعية.

جامعة د. يحي فارس بالمدينة

جامعة الجزائر-2 -

### ملخص:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو لا يرتبط بمدى توافر الموارد والامكانيات المادية أو ندرتها- مجموعة المدخلات باللغة النظامية -بقدر- أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم، وأثر التفاعل في بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى بدوره إلى تنوع واختلاف وجهات النظر، من حيث التراث السوسيولوجي الموجود، وعليه فنحن ومن خلال هذا المقال حاولنا أن نبين كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، السلوك التنظيمي، القيادة الادارية.

### Résumé:

Elle confirme la preuve de notre temps que la différence entre une organisation réussie et l'autre ne réussit pas, il est pas lié à la disponibilité des ressources et des possibilités matérielles ou page d'entrée ,

ou le résultat des acteurs sociaux dans les efforts de l'organisation, et l'impact de l'interaction entre eux dans le but d'élaborer des stratégies ou formats ont leur permettre d'atteindre leurs objectifs, tant sur le niveau général de l'institution, ou le sous-niveau ou même au niveau des objectifs personnels, mais c'est la différence dans les moyens de parvenir à des intérêts à son tour conduit à la diversité et différents points de vue, en termes de patrimoine sociologique, et donc nous à travers cet article Nous avons essayé de montrer comment la culture organisationnelle qui contribue à la réalisation de l'efficacité organisationnelle.

**Les Mots clés:** culture organisationnelle, efficacité organisationnelle, comportement organisationnel, le leadership de gestion.

### تمهيد:

لقد أصبحت منظمات اليوم تبحث عن مزايا تنافسية، كي توظفها وتعتمد عليها في مقاومة تغيرات البيئة الخارجية، وذلك من خلال صنعها للفارق والتميز مقارنة مع نظيراتها الموجودة في السوق، وهذا الذي لن يتم ويتأق لها إلا من خلال ترتيب وتنظيم شؤون البيت من الداخل والتحكم فيه بالشكل الجيد واللائق، أي وجود بيئة داخلية قوية ومميزة بذاتها، ومن بين هاته العناصر التي يمكنها أن تشارك في صنع هذا الفارق ومن ثمّة الساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية لها، لدينا الثقافة التنظيمية، وهي التي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل من خلال الآتي معنا:

### أولاً- الإطار المفاهيمي.

حتى يتم تقديم مفاهيم هذا المقال بالشكل اللائق لابدء من القيام بتحليل وتفكيك بعض المفاهيم ذات الصلة المباشرة و/أو غير المباشرة بموضوع هذا المقال، وهذا حتى يتم الامام بالموضوع بالشكل الجيد.

### 1- مصطلح القيادة:

يعرف "إردوايتيد" القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا للعمل على تحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم"<sup>(1)</sup>، بينما هي تُعرّف من طرف "جون لوك" بأنها: "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص"<sup>(2)</sup>. وهي التي يُعنى بها كذلك بأنها: "العملية الدينامية التي بواسطتها لا يكون فرد واحد في مجموعة ما هو المسؤول الوحيد عن نتائج المجموعة، بل يسعى بشكل نشط تعاون والتزام أعضاء المجموعة جميعا في إنجاز أهداف المجموعة في سياق معين وعلى خلفية ثقافة وطنية خاصة"<sup>(3)</sup>. إنّهاته التعريف المدرجة معنا هنا تبين لنا في مجملها بأنّ القيادة هي عملية تأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة من خلال التوجيه السليم للموارد البشرية.

### 2- مصطلح الإدارة:

نجد من تعاريف المفكرين والباحثين الذين اهتموا بتحديد معنى الإدارة ذلك الذي قدّمه **جوهر صلاح الدين** والذي يعرفها من خلاله بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المتاحة"<sup>(4)</sup>، بينما يعرفها **علي السلمي** بأنها: "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما"<sup>(5)</sup>. نلاحظ أن كلا التعريفين يحصر عملية الإدارة في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود والموارد المختلفة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة.

### 3- مصطلح القيادة الادارية:

يرى "كوهانkohan" أن القيادة الإدارية هي: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"<sup>(6)</sup>. أما "كونتز ودانويلH. koontz&c.odonnell" فهما يعرفانها بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>(7)</sup>. في حين يراها "هايمان haiman" بأنها تعني: "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية"<sup>(8)</sup>. ومنه نلاحظ أن هذه التعريفات قدّمت القيادة الادارية على أنها ذات تأثير ايجابي، التي من أهدافها: تأثيرها سواء إقناع وحث المرؤوسين، أو جعلهم يرغبون ويخضعون لسلطة القائد، الأمر الذي يسهل من عملية تحقيق الأهداف.

#### 4- مصطلح الثقافة التنظيمية:

يعرف شفاريتز الثقافة المؤسسية بأنها: "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تجمع الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات والمدرجات الحسية وأشياء سلوكية وأشياء من صنع الإنسان وأتماط سلوكية، أنها تمثل القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"، أما شين فهو يعتبرها "مَثابة الطقوس" الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة ومناخها الداخلي"<sup>(9)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم المدرجة معنا أعلاه بأن الثقافة التنظيمية هي ذاكرة ومنطق أعضاء المنظمة انطلاقا من اعتبارها نظاما للقيم المشتركة، وهي نقطة مرجعية للتماسك، وكل من هذه المعتقدات والفلسفة

الأساسية وروح المنظمة تلعب دوراً أهم بكثير من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

وبناء على هذه النظرة فإنها تشكل وتعتبر عن مجموعة مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات ناتجة عن التفاعل المستمر والعلاقات الاجتماعية<sup>(10)</sup>.

أمّا ميشال كروزيه فهو يعرفها بأنها "قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية، وتكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية"، أي أنّ الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفتها كذلك، وكذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً<sup>(11)</sup>.

من خلال هذه التعريفات تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة خاصة 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 ذوي المصلحة، كما أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلون بها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

5- **الفعالية التنظيمية:** هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم<sup>(12)</sup>، والتي هي عموماً مقسّمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية، وأخرى معاصرة.

أ- التعاريف التقليدية<sup>(13)</sup>: ركزت معظم تعاريف هذا المدخل على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرُسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني،

ب- التعاريف النظامية<sup>(14)</sup>: ترى هذه المجموعة في الفعالية التنظيمية بأنها عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مُدخلات النظام ومُخرجاته واعتماداً على التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، وفيما يلي أهم وجهات النظر هاته:

ت- التعاريف المعاصرة<sup>(15)</sup>: من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خصوصاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي.

ثانياً- تأصيل تاريخي لظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي- تنظيمي.

ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة "la culture d'entreprise" لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، على اثر المنافسة الحادة مع المؤسسات اليابانية، لإيجاد أنجع الوسائل من اجل تجنيد العمال والتمكن من التركيز على أهمية العنصر- البشري في الإنتاج، أما لغويًا، نجد أن هناك ثلاث تسميات منحت لهذا المفهوم، ففي بعض الحالات يستعمل بتسمية: الثقافة في المؤسسة la culture dans l'entreprise، وفي حالات أخرى تحت تسمية: ثقافة المؤسسة la culture d'entreprise، وأحياناً تحت تسمية: ثقافات المؤسسة les cultures d'entreprise، وبهذا فيعني الأول ضمناً انه ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي

امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع و المحيط، ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل، بينما الرأي الأخير فإنه يدل على وجود ثقافات متعددة<sup>(16)</sup>، وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم المراحل التي ساعد على تبلور هذا المفهوم ضمن قاموس سوسيولوجيا المنظمات:

**1- المرحلة العقلانية:** لقد نظر إلى العامل خلال هذه المرحلة نظرة مادية فقط، وتم الربط بين تحفيزه ماديا مقابل أدائه لمهامه، وكذلك نظرة ميكانيكية، مما افرز قيما مادية رسخت هذه النظرة، غير أن هذه القيم قد تغيرت بتغير افتراضات الفكر الإداري.

**2- مرحلة المواجهة:** اتسمت بظهور قيم تنظيمية جديدة مثل الاهتمام بالعنصر الإنساني، محاسبة الإدارة في حالة إهمالها لهذا الجانب، الحرية، الاحترام والتقدير.

**3- مرحلة الإجماع:** بروز كبير لقيم الحرية في اعلم حيث تم نقل الفعل الإداري من المدراء إلى العمال وتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية التي تمثلها نظريتي x و y لدوغلاس مجريغور.

**4- المرحلة العاطفية:** تم التأكيد على أهمية المشاعر والأحاسيس، والنظر إلى العامل على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس آلة ميكانيكية كما تراه التايلورية.

**5- مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعمال في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف وكذلك العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة في تحديد أهداف المنظمة.

**6- مرحلة التطوير التنظيمي:** من القيم التي ظهرت خلال هذه المرحلة نجد: تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، إيجاد التطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **مرحلة الواقعية:** مثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا للمراحل السابقة من خلال إدراك المدراء لمفهوم القيادة وأهميتها، مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس<sup>(17)</sup>.

بينما نجد أنّ كل من بورتير و ستيرز يحددان أربعة وسائل خاصة بتكوين ثقافة تنظيمية من منظور عملي لها وهي:

1- **مشاركة العمال:** من الوسائل الحساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة نجد النظم التي توفر المشاركة للعمال وتشجعهم على الاندماج في العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل، ونفسيا زيادة التزام الفرد.

2- **رمزية العمل الإداري:** يعتبر ظهور أفعال واضحة من طرف الإدارة لدعم القيم الثقافية وسيلة أخرى لتطوير الثقافة، فهناك من العمال الذين يريدون معرفة الأمور المهمة، ويكون ذلك من خلال مراقبة وسماع بعناية، السلطة والقيادة العليا، لأنهم يتطلعون إلى أنماط وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تدلي به الإدارة.

3- **المعلومات من الآخرين:** إن وضوح رسائل المدراء يعتبر عاملا مهما في تطوير الثقافة وأيضا الرسائل الثابتة المتوافقة بين العمال الزملاء، فشعور الرfid مثلا يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

4- **نظم العوائد الشاملة:** لا يقصد بها الجانب المادي فقط، بل كذلك: التقدير والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة، وفيما يخص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صوبة كبيرة في ذلك لأنه قد تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية والاتجاهات العامة لأفراد التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فانه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في البيئة الخارجية للعمل<sup>(18)</sup>.

ثالثاً- من الثقافة التنظيمية إلى الفعالية التنظيمية:

حتى تتبين لنا العلاقة الموجودة بين هاتين المتغيرين يجب أولاً علينا ومن الناحية المنهجية فهم الأدوار التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤديها داخل المنظمة، وهذا مع تقديمنا لمختلف الأنواع التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تتواجد عليها داخل المنظمة وذلك كما يلي:

### 1- وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة:

➤ تمثل دليل للإدارة والعمال وتمثل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد به؛

➤ تمثل إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم؛

➤ تشكل إطار تنظيمي موحد للعمال لأداء أعمالهم ومن ثم وبالنظر إلى محتوى الثقافة التنظيمية الذي يشتمل على القيم والقواعد السلوكية تحدد بدورها لهم السلوك التنظيمي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أماط العلاقات البينية، مع بعضهم البعض و بينهم ومع العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد لها لهم الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها؛

➤ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤدي قيما معينة مثل الابتكار، التميز والريادة والتغلب على المنافسين؛

➤ تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العمال بالمنظمة ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛

- تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق ، فتقلص من درجة لجونهم إلى القواعد الرسمية " الإجراءات" أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- هي ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، خدمة العميل، كما قد تصبح ضارة إذا كانت تركز وتؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات؛
- تمثل عاملا هاما لجذب العمال الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العمال الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها العمال المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم مرنة كانت المنظمة قادرة على التغيير ومستفيدة منه. وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ والحرص، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور؛
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي وترسخها في أذهان العمال وضمائهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم؛
- تأثيرها المباشر على تصرفات العمال، فهي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، التي تحكم التصرفات في مختلف المواقف واتجاهات وتصرفات القادة في المواقف التي لا تحكمها المعايير الواضحة بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال ونظم المكافأة؛
- لها تأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها وبهذا المعنى فهي نتغير مهم يحكم كيفية أداء وعمل التنظيم ولها اثر كبير على المنظمة والعمال باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع<sup>(19)</sup>؛
- تحقيق انتماء الموظفين للمنظمة؛

➤ تمكين المنظمة من التحكم التنظيمي في اتجاهات وسلوكيات العمال<sup>(20)</sup>؛  
➤ كما يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة بحيث "تؤثر ثقافة المنظمة بشدة على النتائج الاقتصادية في الفترات الطويلة، وقد لاحظ كل من P.ROTTER & L HESKETT أن المنظمات التي ثقافتها تعطي مكانة جيدة للعنصر البشري، ويجعل من الإطارات مسؤولين على كل المستويات تحصل على نتائج أحسن من المنظمات التي ثقافتها تعطي قيمة أقل لهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخيل المنظمات الأولى بـ: 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، كما أن عدد الموظفين زاد بـ: 282% عند المنظمات من النوع الأول مقابل 36% في منظمات النوع الثاني، واستطاعت الأولى من تحسين ربحها الصافي بـ: 756% مقابل 1% بالنسبة للثانية ويوضح الباحثان من هذا أن الثقافة القوية تولد أداء جيد معتمدان في ذلك على تحقيق شمل 200 منظمة ذات جنسيات وأحجام مختلفة<sup>(21)</sup>، ويتضح لنا هذا التأثير فيما يلي:

➤ الثقافة الواضحة والقوية تمد العمال برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة المثلى لأداء العمل؛

➤ يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة استقرار العمال، ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل؛ ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا؛

➤ تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات؛

➤ تنمي الإحساس بالانتهاء إلى المنظمة لدى العمال؛

➤ تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية؛

➤ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتقلص من حجم الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.

ويرى كروسبي أيضا أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، أي تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ارتباط وانسجام عمالها ويضيف روبرت أورندال أن الثقافة التنظيمية توجد بيئة فعالة

للابتكار، بحيث انعدام وجود إطار مركزي للثقافة يؤدي إلى تبديد طاقات العمال وانخفاض إنتاجيتهم وهذا انطلاقاً من فكرة أن الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، لذا فثقافة الخدمة تكون المعيار الرئيسي للنجاح. وبما أن الثقافة تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لأنها في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المدراء مع الجمهور الخارجي، كما تكون مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة، لأنها تساهم في اختيار أسلوب إداري مناسب وتحدد معايير الأداء، وتساهم الثقافة التنظيمية القوية في إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المنظمة أيضاً على التكيف في مرحلة التغيير التنظيمي وتوضيح رسالتها.<sup>(22)</sup>

لذا يجب على المدير النظر إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال لجهود فريق العمل من خلال المساهمة في تدعيم وتقوية نظم الاتصالات ونظم العلاقات الإنسانية، كذلك تقوية عمليات الانتماء والولاء التنظيمي وتحسين خدمة العملاء.

2- أنواع الثقافة التنظيمية: تختلف ثقافات المنظمات تبعاً للزاوية التي ينظر منها إليها، وهي عموماً تصنف كما يلي:

### 2-1- حسب معيار الوظائف التي تؤديها:

➤ الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطات والمسؤوليات وفي إطار ينتظم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.

➤ الثقافة الإبداعية: من مميزاتها إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع كما يتميز معتنقيها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

➤ الثقافة المساندة: تتميز بصداقة العمال ومساعدتهم لبعضهم ويوفر لهم التنظيم الثقة والمساواة والتعاون كما تركز على الجانب الإنساني.

➤ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام هذا اضرب الثقافي على كطريقة انجاز العمل وبغض النظر عن النتائج المحققة، كما أن الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

➤ **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

➤ **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.<sup>(23)</sup>

### 2-2- حسب معيار الشمولية:

➤ **الثقافة السائدة:** هي الثقافة المشتركة بين جميع اعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

➤ **الثقافة الجزئية:** هي الثقافات المشتركة بين مجموعات صغيرة من العمال، قد تكون على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المهنية أو الفئات المهنية أو القطاعات.

### 2-3- حسب معيار قوتها داخل المنظمة:

➤ **الثقافة القوية:** تتجلى قوتها في درجة تمثل أعضاء التنظيم بقيمتها وتكون قوية عندما يكون هناك اتفاق كبير بين الأعضاء عليها وتمسك شديد من طرفهم بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكننا القول بان ثقافة ما قوية من خلال درجة ثبات القيم والمعتقدات وتطابقها مع بعضها وكذلك استمرارها لمدة طويلة في اغلب الحالات.

➤ **الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة إذا كان هناك اتفاق قليل وتمسك اقل من طرف أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة وتوصف بالضعف

عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل الأعضاء وكذلك عندما لا تحض بالقبول الواسع وتؤثر مثل هذه الثقافة على أداء المنظمة وفعاليتها<sup>(24)</sup>.

رابعاً- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- **نظرية القيم:** تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها تتضمن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العمال الذين يتبنون تلك الثقافة ووفقاً **أويلر** فإنه توجد بكل ثقافة مجموعة من القوى التي يؤكد من خلالها أفراد الجماعة على أهمية ثقافتهم ن كما تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد أمثالهم الثقافية<sup>(25)</sup>.

2- **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحابها بأن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، كما تسيطر تلك الروح على القادة والعمال في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطاراً مرجعياً لمعظم أعضاء الجماعة التنظيمية.

3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تقوم هذه النظرية على انه لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، أي أن لديهم خارطة إدراكية خاصة يقيمون على أساسها جميع المعطيات، كما يختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فالأول يتمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء في المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم<sup>(26)</sup>.

4- **نظرية سجية الثقافة:** تقوم هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، لأنها تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور فطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها

لدى الفرد وينتج هذا التراكم يشكل المهارة والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتوجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى تنوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛  
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي "العادات والتقاليد، الخبرات، المعرفة والقيم"، وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة".

- الأشياء ذات القيمة أو المهنية؛ ومعايير السلوك.

### خامساً- ثقافة المنظمة؛ كمصدر للثقافة التسييرية:

بما أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأنساق الفرعية المندمجة والمتفاعلة مع بعضها البعض - الأهداف والإدارة والتكنولوجيا والإنتاج والثقافة- وفقا للنظرية النسقية، فإن الثقافة تشكل نوعا من الترابط بين الأنساق الفرعية الأخرى للمنظمة والتي تعتبر عند الباحثين في مجال التطور التنظيمي نسقا فرعيا مفضلا للتدخل، لأنها بمثابة التراث المشترك المتكون من القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق، فهي تتضمن الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية، لأنه في حالة ما إذا عرفت المنظمة أزمة أو مشكلا، قد يتم اللجوء إلى الثقافة أحيانا كحل لها، ويبين مفهوم الثقافة التسييرية ارتباط مفهوم الثقافة بالتسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة، لأن مستوى تبور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على المستوى المؤسسي في هذا المجتمع،

لأنه لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسودها من قيم ومعايير سلوكية.

**1- مستويات الثقافة:** يرى رالف لينتون بأن الثقافة تتضمن على الأقل العناصر الثلاث التالية: العنصر المادي وهو الإنتاج الصناعي، العنصر الحركي المتمثل في السلوك الظاهر وثالثا العنصر النفسي المشتمل على المعرفة والموافقة والقيم المشتركة بين أفراد المجتمع ، بحيث يمثل العنصرين الأول والثاني المظهر المفتوح من الثقافة، بينما يمثل العنصر الثالث المظهر المستتر.

**2- الثقافة والشخصية:** يقوم العامل بتمثل قيم التنظيم الذي يعمل فيه، وكذلك ضوابطه ومعايير السلوك فيه وتصبح صورة الذات "هويته" محددة ضمن تلك التمثيلات الفردية التي يكونها الفرد عن مؤسسته والتي تؤثر على اتجاهاته وسلوكاته وهذا ما يثير قضية تميز الأفراد حسب المجتمعات والتنظيمات التي يعملون بها.

ويدعم روبرت ميرتون هذا الموقف بقوله: "أن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية ، بحيث تطرأ تغييرات على شخصية أعضاء التنظيم، منها ما هو واضح كالالتزام المطلق بالنظام والانتظام والامتثال للسلطة والاحتكام للقواعد ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة كما تحدث تغييرات في شخصيات الأفراد نتيجة لخصائص التنظيم الإداري وتكوينه الداخلي مما يفرض على الأفراد تبنيها والتكيف معها".

**3- القيادة المتجه نحو تشكيل هوية تنظيمية:** يعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته بالانتماء إلى مجموعة معينة وإتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها.

وهنا يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بدورها الأساسي المتمثل في تشكيل هوية تنظيمية للعمال عن طريق تبني القيم الجوهرية والمعتقدات، وهذا يساعدها على تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية لأنها توجه تصرفات العمال.

ويعني هذا كذلك أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل أكثر من انتمائهم للوحدة أو القسم الذي يعملون فيه أو تخصصهم المهني، لأنها ذات تأثير فعال على السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، وبصفة عامة تمثل الإجابة عن سؤال من نحن؟ وبهذا المعنى فهي تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة، لذا لا يكفي التمييز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل من واجبات الإدارة العليا ترجمة هذا التمييز إلى واقع فعلي.

وفي هذا الإطار تتمح السمات الموروثة والمطورة المتميزة بالاستمرارية، المنظمة ميزة تنافسية قوية فريدة من نوعها، وتساعدها على تكوين هوية تنظيمية، وبهذا الصدد يرى كل من ألبيرت وتين أنها تتكون من الأبعاد التالية:

➤ السمات المركزية؛

➤ السمات الفردية أو المتفردة، وهذين البعدين قد يختلفان من منظمة لأخرى أو حتى داخل المنظمة الواحدة؛

➤ استمرارية السمات المركزية والمتفردة بمرور الزمن لأنها تتسم بالديمومة وهي كذلك قليلة التأثير بالتغيرات التي تطرأ على البيئة.

ويعتبر هذا البعد أساس الهوية التنظيمية القوية التي تؤدي إلى شعور الأعضاء بالسمات المركزية التي تتكون مع مرور الزمن وتميز المنظمة عن غيرها وتساعد إدارتها على تخطي الأزمات وبالتالي نجاحها، بينما الهوية التنظيمية الضعيفة تعبر عن الشعور الضئيل بالسمات الجوهرية لدى الأعضاء بسبب مرور زمن قصير على ظهورها.

في غالب الأحيان، تكون للمنظمة هوية واحدة يتفق جميع الأطراف على مفهومها، كما قد يمكن أن تكون لها هوية أخرى لها سمات جوهرية ناتجة عن اختلاف وجهات نظر القادة واتفاقهم عليها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الإيجابي وكذلك تنوع الأفكار، وفي هذه الحالة يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب قوة الارتباط بالمجموعة في ازدواجية الهوية التي تحدث بسبب تعقد التغيرات البيئية، أو الاضطرار إلى الازدواجية لاسيما في منظمات القطاع الحكومي، وكذلك التحول الإجباري عند بداية عمل المنظمة، والرغبة في تغيير مجالات نشاطها الذي يفرض وجود هوية مزدوجة.

يمكننا اعتبار تعدد الهويات التنظيمية في هذا الصدد بمثابة قوة دافعة كبيرة للعامل في حالة انسجام المفاهيم المختلفة لهذه الهويات، ولكي تكون الإدارة فعالة يجب عليها الاستفادة من هذا التعدد وإدارته بكفاءة وفعالية من خلال إحداث الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الجماعية قصد تحقيق الأهداف التنظيمية الفرعية والجماعية.

ويشير روتير R.reiter وآخر إلى العلاقة بين مفهومي الثقافة والهوية وبالنظر إلى تقاربهما فمن جهة تمثل الثقافة مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي، تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عندما تحليل ماهية التصورات ففي هذا المستوى قد نجد أو لا نجد الهوية أي أين تكون الثقافة مدلولها كما تمثل أيضا نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي الذي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة والذي يجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئيا كي تتقبلهم المؤسسة.

بينما الهوية هي بمثابة الرمز «logo» الذي يتشكل من خلال قوة الثقافة التي يتمثل بها العمال وهذه الأخيرة "الثقافة القوية" تعطي للتنظيم هوية خاصة، تميزه عن غيره من المنظمات، ومن ثم فإن الهوية تجمع بين التصورات الذاتية للأفراد وتمثلاتهم القيمية.

ويقدم العمال أنفسهم بصفتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، ومن هذا المنطلق فإنّ العمل بالمنظمة يشكل عنصرا لتكوين هوية العامل التنظيمية لأنه يحتاج للانضمام إلى مجموعة للانتماء إليها مع وفائه لها بإتباع تقاليدها، كما أن العامل الذي تتوافق مفاهيمه الذاتية مع مبادئ وممارسات المنظمة التي يعمل بها، نجد لان لديه روابط ذات جاذبية كبيرة جدا وشعورا أكثر التصاقا بالهوية التنظيمية ومن ثم فان استعداده لبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية يكون كبيرا.

وتتعلق الهوية التنظيمية بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل وليس للوحدات التي يعملون فيها، وهذا من خلال فهمهم للسمات الأكثر جوهرية / مركزية التي تميز منظمته عن غيرها، كما أنها تتسم بالاستمرارية وفي المقابل من ذلك يجب على إدارة المنظمة البحث عن الوسائل المساعدة على التميز. وعلى هذا الأساس نعرف الهوية التنظيمية على أنها: "الشخصية المميزة للمنظمة، التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة الظاهرة في اتصالات المنظمة بالخارج".

ويشير سكوت ولان Scott / Lane إلى أن هوية العامل ترتبط ارتباطا قويا بالهوية التنظيمية ، هذه الأخيرة يمكن أن يكون تأثيرها فعالا في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه.

تشكل الهوية التنظيمية من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العمال في المنظمة ويكون دور الإدارة العليا أساسيا في تشكيلها من خلال الإجابة عن سؤال من نحن كمنظمة لان ذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل الصراعات التنظيمية.

وهناك من يرى بأن الهوية التنظيمية تعبر عن الإدراك المشترك حول وجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة.

ويعرفها الباحثين عبد اللطيف، وأحمد جودة بأنها: "سمات تعرف المنظمة وتميزها عن غيرها، ويرى بأنه من الأهمية على إدارتها ايلاءها العناية اللازمة عند اتصالها بالعملاء الداخليين والخارجيين، وكذلك مؤسسيها وقادتها لأنهم يمتلكون قدرات كبيرة وصفات قيادية تسمح بتحديد معالم الهوية التنظيمية أمام العملاء الداخليين وهذا يقوي من انتماهم ويطابق بين سلوكياتهم وتصرفاتهم مع سلوكيات وتصرفات قادتهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز السمات الجوهرية للمنظمة ويميزها كذلك عن غيرها، وبهذا المعنى تصبح الهوية التنظيمية القيمة وصعبة التقليد، مصدرا للميزة التنافسية القوية".

4- القيادة المتجهة نحو الثقافة، التحول والتعاون: كل عضو داخل الجماعة يمارس من حين لآخر تأثيرا ما، لكن بعض الأفراد يغيرون مجرى الأشياء أكثر من غيرهم ، هذا يدفعنا مباشرة إلى الحديث كتأثير منتظم يمارسه شخص أو مجموعة محدودة العدد على قرارات وأعمال على مجموعة أكثر عددا وأحيانا على مجموعة أوسع مثل الحركة أو النقابة أو الحزب أو الوطن.

كما يمكن للقادة أن يتحالفوا أو يتصارعوا أو يتقاسموا فيما بينهم مناطق التأثير داخل الجماعة أو المؤسسة إلى درجة معرفة ظواهر القيادة، كما أنها لا تتلخص في مجرد اكتشاف القادة الرسميين ، زيادة على ذلك فان هذا الاكتشاف ليس بسيطا كما قد يبدو، لان بعض الأشخاص يعملون في الظل، ويعمل البعض الآخر جهارا.

ويسمح مفهوم القيادة كتأثير منتظم بوضع تعريف للقائد من خلال وصفه بذلك الشخص الذي يمارس القيادة في سياق معين، والقيادة بأنها القدرة على دفع الغير على الانخراط بنشاط وبشكل إراديين بغرض تحقيق أهداف جماعية.

انبثق هذا الشكل من القيادة منذ حوالي خمسة عشر سنة مع تبني نظرية تدبير الأنظمة تدريجيا للمنظور الثقافي، ومن ثم أكد على أهمية أن

يشترك أعضاء التنظيم نفسه في القيم والمعتقدات نفسها، وهذا يعني أن القادة الذين يشتغلون في هذا الأفق، بوصفهم نماذج يواجهون طريقة العمل يوميا، في تناغم مع قيمهم ومعتقداتهم وطريقة الكلام والتفاعل والتقييم والتنظيم وحل الصراعات والعقاب والتقدير.

وحسب شين فإن الثقافات التنظيمية أوجدت من اجل هذا الصنف من القادة، ذلك أن الوظائف الأساسية الثلاث للقيادة الثقافية هي: الإبداع والحفاظ وتفكيك أو الثقافة، فالأمر يتعلق بقيادة دقيقة جدا، مباشرة وغير مباشرة، نظامية وغير نظامية، تشتغل بشكل منغلق ومنفتح في الآن نفسه، كما أنها تحدد الأسلوب الذي بواسطته تحل المشكلات، وكذلك أسلوب التفاعلات المهنية ونوعيتها، وتجعل من الممكن أو المستحيل انبثاق قيادة تعاونية.

ويهدف هذا الصنف من القيادة إلى تعديل الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة بغرض تغيير الممارسات، فالقائد يحول المؤسسة بمساعدة الجماعة على إقرار وإقامة تغيير دائم لطريقتها في التفكير والفعل.

وحسب بنيس ونانوس، فإن هذه القيادة لا تتمكن من التغيير فقط، بل تطور وترفع من أسباب وأهداف أولئك الذين تمارس عليهم، لان قادة هذا النمط يبرزون مستوى من التحكم في التدخلات، كما يعرفون كيفيا حماية أنفسهم من الميل إلى دفع كل الأرانب إلى الجري.

من خلال هذه النظرة فإن القيادة التحويلية تؤثر أساسا في الثقافة القائمة وفي تمثلات مختلف الفاعلين وانفعالاتهم ومواقفهم ومعتقداتهم وبالتالي في تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية، كما تهدف كذلك إلى إقامة تعاون مهني والحفاظ عليه عبر إقرار دينامية علائقية خاصة ورمزية بين مختلف الشركاء.

وبهذا المعنى تمثل القيادة التحويلية تدخلا في الثقافة التنظيمية كلها، وبناء على هذا يوصف القادة التحويليون بأنهم أصحاب رؤى، وهم منخرطون بشكل صحيح في عملية التغيير، ويتمكنوا من دفع نظرائهم إلى بناء تمثلات

مشتركة يتقاسمونها فيما بينهم ويحولون الثقافة التنظيمية من خلال التناسق والتساوي اللذين يتدبرهما المشروع الجماعي يوما بعد يوم.

في هذا المجال يعد سلوك القادة داخل المنظمة، عنصرا أساسيا في الثقافة التنظيمية والتي تمثل التأثير التراكمي لكل العمليات والأنظمة والمعلومات والعلاقات والسلوكيات والاتجاهات الخاصة بكل فرد؛ وبما أن العنصر الأساسي لنجاح المنظمات هو تنمية الثقافة المهيبئة للتغيير وإعادة الابتكار وهذا ما أكده "أفوليو" بقوله أن من أهم مؤشرات النجاح التنظيمي هو اتجاه ثقافة المنظمة نحو التغيير، مع العلم أن التغيير الثقافي يركز بدرجة كبيرة على الجانب الإنساني للمنظمة.

وبما أن الثقافة التنظيمية تصف البيئة الداخلية للمنظمة بما تتضمنه من عادات وقيم واعتقادات يشترك فيها الأفراد وتساهم في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم وتتحكم في طريقة أدائهم للعمل، ومن الأدوار الأساسية للقائد هو العمل على ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير من خلال تشكيل وبناء ثقافة تدعم التغيير وتساعد على إنجاحه؛ وهناك نوعين من التغييرات هما:

➤ **التغييرات السطحية:** هي التي تجرى على مجموع مكونات المؤسسة من استراتيجيات وبنية وثقافة وموظ الإدارة فيها.

➤ **التغييرات العميقة:** تلك التغييرات التي تغير واقع المؤسسة بشكل قوي وتتم عندما لا تكون التغييرات السطحية كافية، وهي مكلفة للمؤسسة، وتركز أساسا على الاستراتيجية والبنية التنظيمية وثقافة المنظمة.

وتعد الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة، بحيث كلما كانت القيم مرنة ومتطلعة للأفضل، كلما زادت قدرة المنظمة على التغيير ودرجة حرصها على الاستفادة منه.

بحيث قدم كل من أورلي و كيميس نموذجا يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية ويشمل: وضع رؤية واستراتيجية واضحة لتغيير الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا بالتغيير، وضع نموذج للتغيير، تحسين الوضع التنظيمي، وضع النواحي

الأخلاقية والنظامية لتغيير الثقافة التنظيمية، وتوصل "أونال" كذلك إلى انه لا بد من تغيير اتجاهات وثقافة العمال حتى يمكن تقليل درجة مقاومتهم للتغيير عند تطبيق الهندرة؛ وبتغيير الثقافة القديمة إلى ثقافة جديدة مرتكزة على التغيير في المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب هندسة الإدارة.

وبما أن التغيير هو التحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري، فهو يعني التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر فعالية وكفاءة، وهذا من اجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

كما يتضمن إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة واستراتيجياتها وأساليب حل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله.

وبصفة عامة فان التغيير الثقافي يشتمل على ثلاثة محاور رئيسة هي:

➤ **تصميم ملامح الثقافة:** تحتاج مهمة تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين، الأولى تتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها، والثانية تتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها ومن أهم الملامح الواجب معرفتها هي:

- مدى دعم المؤسسة للعمال بالموارد والمعلومات؛
- مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل؛
- مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد؛
- مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكار والأفكار الجديدة؛
- مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر؛
- أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المؤسسة؛
- التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات؛

- ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المؤسسة.

➤ **نشر الثقافة الجديدة:** من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في إرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العمال، والمتمثلة في الشعارات، الحكايات، اللغة العامية، الاحتفالات والطقوس وإعلان مبادئ.

➤ **دعم الثقافة الجديدة:** وذلك الذي يكون من خلال:

- اختيار عمال قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة؛
- مكافأة العمال الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة وتدريبهم عليها؛
- ترقية العمال الذين لهم القدرة على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة؛
- تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة الجديدة والاهتمام بتكريم العمال الملتزمين بالثقافة.

5- **القيادة المتجهة نحو تكريس أخلاقيات العمل:** من أسباب ظهور السلوكيات المعيقة للأداء هو غياب الأطر الثقافية كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات وكذلك غياب مفاهيم مثل : أخلاقيات العمل، الخدمة العمومية وبغياهما ظهر الفساد، ومما لاشك فيه أن تفشي السلوكات غير المحبذة في الواقع المؤسسي، فإنها تصبح تقليدا أو ترسخ في أذهان العمال أو الموظفين وبالتالي تصبح قيما سلبية لا يمكن الاستغناء عنها من طرفهم نظرا لعدم توفر الأطر الردعية والتي تمنع وتحذ من ظهور مثل تلك السلوكيات.

وبما أن أخلاق العمل تعني تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، ولضمان وجود أخلاقيات عامة ومشتركة بين المؤسسات، سعت المنظمة الأممية إلى وضع مدونة دولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين، تغترف منه جميع الدول والمؤسسات المبادئ العامة لأخلاقيات العمل.

وبالنظر إلى وجود علاقة وطيدة بين القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها، وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى العمال مثل القيم الاجتماعية والتنظيمية والمهنية، بحيث ترغب أغلب المنظمات في أن يتوفر عمالها على حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ولكن الوصول

إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك ومن العوامل المؤدية إلى رداءة القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل نذكر:

- معاملة العمال بتمييز؛
  - تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات؛
  - عدم توفر القدوة الحسنة داخل وخارج العمل، تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى العمال؛
  - ضعف الهياكل التنظيمية والقيادات الادارية والرقابة والإجراءات التأديبية؛
  - ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.
- لذا يجب على المدراء خلق هيكل وثقافة تنظيمية تشجع العمال على العمل الجاد وتطوير الاتجاهات المساندة للعمل، وتسمح كذلك للأفراد والجماعات بالتعاون والعمل معا بفعالية.

### خلاصة.

لقد حاولنا من خلال هذا المقال أن بين كيف يمكن للثقافة التنظيمية باعتبارها تجمع بين القيم والمفاهيم التي تدفع بأعضاء المنظمة إلى الالتزام التنظيمي، وعلى جميع المستويات، وهذا الذي يمكنه بدوره من جهة ثانية أن يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، وخاصة في ظل التغيرات المتعددة الأبعاد التي تعرفها بيئة الاعمال اليوم.

**قائمة المراجع والهوامش:**

- 1- إدروايتيد: فن القيادة والتوجيه، ترجمة محمد عبد الوهاب إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص16.
- 2- Charron- Jean-Luc: **organisation et gestion de l'entreprise**, dunod Paris, 2ed, 2001, p53.
- 3- ج. أ. كول: الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرق، سوريا، 2014، ص101.
- 4- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972، ص7.
- 5- علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية معاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص75.
- 6- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص514.
- 7- هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص87.
- 8- رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص293.
- 9- نقلا عن-يوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2/ 2003، جامعة ورقلة، ص71.

- 10- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص51.
- 11- نقلا عن- بوراس نورالدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص18/19.
- 12- عبد الوهاب سويبي:الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص01.
- 13- صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص09.
- 14- عبد الوهابسويبي:المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دارالنجاحللكتاب،الجزائر، 2009، ص47.
- 15- فلاح تايه النعيمي:اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989، ص10.
- 16- حمادي محمد: ثقافة المؤسسة وفاعلية الاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة الحوار الثقافي مخبر حوار الحضارات، التنوع الثقافي وفلسفة السلم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، عدد خريف وشتاء 2015، ص100/99.
- 17- حمد بن فرحان الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 33/31.

- 18- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007، ص 41/40.
- 19- محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية ودورها في الابداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة 2008، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، ص 19./17.
- 20- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2011، ص 51.
- 21- jean brilman: Les meilleures pratiques de management(coeur de performance), édition d'organisation, 3<sup>eme</sup> ed, 2001, p 58-59.
- 22- سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية: موضوعات أو بحوث متقدمة، مطبعة العثري، الإسكندرية، 2004، 2005 ، ص 139-140.
- 23- بوبكر منصور، مرجع سابق، ص 37/36.
- 24- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 86، العدد2، 2010، ص 124.
- 25- الساعاتي سامية: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 3 ، 1998 ، ص 241/240.
- 26- وصفي عاطف، المرجع نفسه، ص 152.