

## الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة:

### الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة

أ.د. زوزو رشيد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة

أ.بوراس نورالدين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة

#### الملخص:

تعد المؤسسات جزءا لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمؤسسة أو أكثر وخاصة في مجال العمل، غير أن هذه المنظمات والعمل فيها لا يزال أمرا محيرا فهمه سواء كان ذلك من حيث تركيبتها (القادة، العاملين) أو من حيث أدائها وطبيعة العلاقة داخل هذه المؤسسات بين القادة الإدارية والعاملين أو علاقة هذه المنظمات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكنا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري في المستقبل.

والثقافة التنظيمية قابلة للتطوير من خلال التفاعل بين العاملين والأعمال اليومية تساعد على ذلك وأيضا عن طريق الاحتفالات والطقوس والرموز الخاصة بالمؤسسة وهي قابلة للتغيير.

#### Summary:

Institutions are an integral part of our lives, we as individuals and groups linked by the institution or more, especially in the field of work, is that these organizations and work is still puzzling to understand whether it's in terms of the composition (leaders, workers) or in terms of performance and the nature of the relationship within these administrative institutions between leaders and employees or the relationship of these organizations, but these explanations have yet to reach the degree enables us full explanation of

---

what is happening and to control and predict what will be in the future.

The organizational culture can be developed through the interaction between the actors and the daily business help and also through ceremonies and rituals and symbols of the Foundation are subject to change.

## 1. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.اليوت" (Elliottjocques) سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقال "عبد الله بندي" و"ومزوار بلخضر (بشير محمد، 2007، ص07)".

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980. وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان: (culture Corporate) إلى أن جاء الباحثان (A.A Kennedy et T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان: (culture Corporate) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية وبحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة (1982 Deal L Kennedy : culture Corporate) وكتاب البحث عن الامتياز "التميز" ببيترز ووترمان (1982 : In Search of excellence ) (Peters et Waterman). وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم (السعيد بن يمينه، 2013).

## مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرّفها "شين" (Schein) بأنّها: «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو طورتها المنظمة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج

الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها (Jau frencai souterrain, 2006, P,425) .

أما ميشال كروزيه (M.Crozier) فيرى أن: «الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، حيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء إلى هذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً (محمد المهدي بن عيسى، ص106)».

كميلجرّ فها الدكتور محمد المهدي بن عيسى: «تتمثل في قدرتها على إنتاج الأدوات والطرق والمناهج التي تكون مقبولة من طرفهم أغلبية أو جميع الأعضاء في هذه المعاني المشتركة أو العقلية المشتركة والتي تتميز بالطابع الشمولي والمهيكل للسلوكات».

« الثقافة التنظيمية تعني إيجاد "العقلية المشتركة" وتعني كذلك مجمل المعاني والوسائل التي وجدتها المجموعة من أجل معالجة مشاكلها ومواجهة قضاياها، وتكون مقبولة من طرف أغلبية أعضاء المنظمة (محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص: 108-109)».

كما تعرّف بأنها: «مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (جمال الدين محمد مرسي، 2006، ص13)».

كما عرّفها "كيرت ليوين" بأدّها: «مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البنية الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر، ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها». ويعرّفها "محمد القريوني" بأنها: «تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطّوقس والممارسات التي تتطور وتنتقل مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه» (عبد الله بن عبد الكريم، 2010، ص: 54-55).

#### نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها:

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم.

وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي:

**أولاً:** يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الاحتفاظ بها داخل المؤسسة.

**ثانياً:** يقومون المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدرّثهم.

**ثالثاً:** يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاينة الذين يتحدوننا .

#### مؤسس شركة مايكروسوفت:

وإذا أردنا أن نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة فلا بد أن نتوقف عند "بيل جيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والابتكار هي الثقافة السائدة في هذه الشركة.

وقد أوضح "ج. فيليب وأ. كينيدي" أنه: (عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم).

#### وسائل ترسيخ الثقافة:

لكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من أن تروي هذه الشجرة من أبار الوسائل المختلفة:

#### أولاً- الإدارة العليا:

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقاً لثقافتها الجديدة وترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام

لغة ولحده ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

### ثانيا - الاختبار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين:

**الدعامة الأولى:** اختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء

عمل معين

**الدعامة الثانية:** اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الموظفين مع قيم الشركة.

### ثالثا - التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة .

يقول محمد بن غالب في بحثه عن الثقافة التنظيمية: ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد المنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل (ومن أمثلة هذه المؤسسات: غالبية الشركات العائلية

والحكومية و"أي جي أم" أو (ب) التركيز على الخارج وهو يعني تقديم مصالح واعتبارات العملاء الخارجيين، مثل العملاء، الأسواق، المتعاقدين، المنافسين، المنتجات الجديدة على حساب المنتجات القديمة؛ ومثالا على ذلك غالبية الشركات الخاصة صغيرة الحجم أو التي بدأت كذلك مثل: "تويوتا" و"هوندا" و"ميكروسوفت"، يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما تتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل.

### الركائز الثلاث الثقافية التنظيمية الإيجابية:

هناك مجموعة من الركائز يجب تتوفر في الثقافة التنظيمية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والريادة (leading Organizations) في مجال عملها، ومن أهم تلك الركائز من وجهة نظري ما يلي:

1. وجود تجانس تام بين مفردات الثقافة التنظيمية ومنظومة القيم التي تؤمن بها أفراد المنظمة وهذه قضية في غاية الأهمية في المجتمع العربي المسلم، والذي يعد الدين هو الموجه والقاعدة لمشروع التحضر والنهضة في العالم العربي الإسلامي، لا سيما أن المنظمات العربية لا تزال تعمل على هدى الفكر الإداري الغربي، في مرحلة لم تنتج فيها بعد فكر إداري عربي متكامل .

2. أن تكون الثقافة التنظيمية متناغمة تماما مع رؤية ورسالة قيم وأهداف المنظمة، ومحقة لها، ومنا يجب التأكيد عن ديناميكية الثقافة وتغيرها الدائم، مما يستدعي المراجعة المنهجية والدورية لمفردات الثقافة التنظيمية للتأكد من وجود أقدار كافية من التناغم.

3. أن تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية غير قابلة للتقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، مما يتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية (Competive advantage) على مستوى الثقافة ذاتها، وهذا تميز ما بعده تميز!.

## صفات الثقافة التنظيمية الايجابية: ثمة صفات كثيرة للثقافة

الايجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

1- ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة ( *creative organisation*): وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.

2- استخدام أنماط القيادة الفعالة (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المختلفة (والتي منها نمط قيادة "القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشوائية).

3- ترسيخ ثقافة خدمة العميل ( *Customer-oriented culture*) وتدفع بتوجيه كافة الجهود واستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بأن العميل في المدارس والجامعات والكليات هو الطالب، وأن العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع!!) (عبد الله البريدي، مرجع سابق.).

4- غرس مقومات المناخ التنظيمي الايجابي ( *Positive organizational climate*) والذي:

- يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.
- يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة.
- يعزز الولاء والالتزام التنظيمي.
- يقوي أواصر التعاون والانفتاحية بين أفراد المنظمة.
- يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المنظمة.
- تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.

• تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل.

5- تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المنظمة

المتعلمة.

6- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.

7- احترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل.

8- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة

والعمل والتقييم التي منها المحسوبية (الواسطة)، وتضخيم الذات، وعدم

الاعتراف بالخطأ (عبد الله البريدي، مرجع سابق).

مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية: القادة هم الصانعون الرسميون

للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن

يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج

على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية

في عروق المنظمة وأوردها.

ونتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في

الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين

على القادة القيام بما يلي:

1. **التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:** وهذا التعريف

يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة

أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة

إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف

على شرح واف للهيكل التنظيمي، وقيم وإجراءات العمل، ونحو ذلك.. ويجب

التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

أ) تعرّف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.

\* لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون "ملتهبا" بـ "سخونة الإيمان" بتلك المفردات ومنطقاتها.

\* أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة (كما سنوضحه لاحقا).

\* في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التقطن له ومعالجته.

## 2. تطبيع الثقافة التنظيمية: وذلك بتوصيل مفردات الثقافة

التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالترتيب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية كالرحلات وممارسة أفراد المنظمة للرياضة والسباحة داخل المنظمة وخارجها، مع تأكيدنا على أهمية مشاركة أفراد الطبقة القيادية في تلك الأنشطة، وما زاد الله الإنسان بتواضعه إلا رفعة وقبولاً.

## 3. ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية: وذلك عبر عدة وسائل

منها:

- بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالظرافة والإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة (عبد الله البريدي، مرجع سابق).

- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

**تصرفات القادة الرمزية:** يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير.. ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم الاجتماعات:

- هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟.
- هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء؟.
- هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟.
- هل يتكلمون أكثر مما يسمعون؟ (عبد الله البريدي، مرجع سابق). وهذا ما يعني أن التصرفات الرمزية لقائد تؤثر أكثر من القرارات الرسمية.

### توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة:

تتعرض ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، ويتحدد مدى ملائمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية، وما يعدّ ملائمة من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى اختلاف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة، ويفسر هذا اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والانجاز الفردي.

- الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المؤسسة، تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين "القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر ايجابيا على أداء المؤسسة ويلتزم هذا التكيف مع ما يلي:

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة (مصطفى محمود أبو بكر، ص-ص: 418 - 419).

- أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة.

### الثقافة والإدارة الإستراتيجية:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

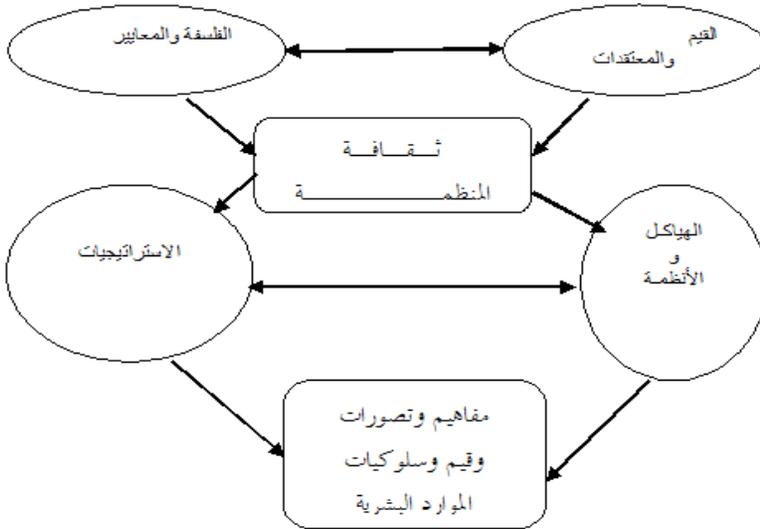
من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن

إدارة الثقافة التنظيمية والإستراتيجية (أصبح المراقبون الماليون والمحللون الاقتصاديون يقيسون درجة نجاح المؤسسات والشركات بدرجة تقلبها وتغير إستراتيجيتها وليس بدرجة استقرارها، لهذا السبب نجد أن معظم الشركات الناجحة هي تلك التي تتميز بتغير وتقلب أسعارها وسياستها في كل فترة).

وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة،

ويوضح الشكل التالي علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية:

شكل رقم: علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص-ص: 422-

.423

### توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية:

1- التكيف الثقافي: يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة، ويحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المنظمة لتكوين مشروعات جديدة، وأن يكون لها القدرة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات والسلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو إرضاء عملائها والأطراف الأخرى، والاستجابة لاحتياجاتهم.

### 2- الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية:

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر من سرعة التغيير مع التغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقرّ تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات، ومن ثمّ تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة.

### 3- الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية:

نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم، وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين كطريق لرفع الأداء وخلق وتدعيم تحمل المسؤولية والالتزام التنظيمي والاجتماعي (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص-ص: 420-421).

كما أن الثقافة التنظيمية تركّز على إيجاد التوجّه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكوّن لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون والتكامل بين أعضائها من خلال إتباع مجموعة سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف، حيث يكون التركيز هنا أقلّ على التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التكامل والتعاون المرتفع.

ومثال ذلك ما اتجهت إليه شركة IBM عام 1924 بشأن تدعيم اتجاهات الحرية لدى أعضاء الشركة بما يمكنهم من الابتكار والاستعداد لتحمل المخاطرة كوسيلة تمكن الشركة من التجديد والتحديث وتحقيق الميزة في مجالات أعمالها وفي خدمة عملائها. إلا أنعم نموّ الشركة تحولت بصورة تلقائية إلى منظمة تقليدية ميكانيكية. ومع مرور الوقت تدعت بقرار اتخاذ القرارات ورسمية الاتصالات بدرجة عالية من المركزية أدت إلى اتجاه أعضاء المنظمة إلى العمل التقليدي وتجذب أسباب المخاطرة، وبعد أن اكتشف مسؤولو شركة IBM أن ثقافة المنظمة تقوم على القيم التقليدية الرسمية وأنها أصبحت غير ملائمة للتطورات في بيئة أعمال الشركة خاصة وأن شركات جديدة صغيرة مثل Apple قامت على أساس ثقافة تنظيمية تقوم على رغبة الأفراد وقدرتهم على الابتكار والتجديد واستعدادهم لتحمل المخاطر، فضلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المنظمة (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص421).

وعندما أدركت قيادات IBM أن الثقافة التقليدية أدت إلى فقدان جزء ليس صغيرا من حصتها السوقية وولاء عملائها، اتجهت عام 1985 إلى إحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها والترويج للقيم الجديدة كمدخل لاستعادة ميزات التنافسية في مجالات أعمالها واشتملت محاور توجيه قيادات IBM في إحداث ذلك على ما يلي:

- ✓ وضع هياكل إدارية تقوم على وحدات الأعمال المستقلة فنيا وإداريا وماليا.
- ✓ دعم سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة.
- ✓ تشجيع الابتكار والتحديث وتطوير المنتج.
- ✓ دعم فرق العمل وتنمية مهارات وقدرات العمل الجماعي.
- ✓ تأكيد ضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل ورغباته.
- ✓ ربط العائد بالأداء في كل المستويات الإدارية وجميع الوحدات التنظيمية.
- ✓ إعداد مسارات وظيفية جديدة تدعم انتماء أعضاء المنظمة.
- ✓ وضع أنظمة مرنة للنقل والترقية وفق مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ ترشيد توظيف وتكلفة العمال (نفس المرجع السابق)، ص422).

### تطوير الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع؛ الصناعة أو النشاط (ممارسات العمل اليومية)؛ المنظمة (المؤسسة). حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق

للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط (ممارسة العمل) أو المجتمع مع خصائص المنظمة (المؤسسة).

### 1- ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الضرورة الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### 2- ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص-ص: 417-418).

**ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة.

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

#### دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة:

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاماً ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا. كما أكده "وترمان" و"بيتر" ( Peter and Waterman ) في كتابهما: "البحث عن التميز"؛ حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة.

فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومنتزعة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات،

وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار (عبد القادر قرش، 2008 ص: 90-91).

### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجتها من التزم العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها.

هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تؤسس بعد بشكل كافٍ، والتي لم تتأسس بعد بشكل كافٍ والتي لا تزال تلتزم طريقها. الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة، ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل.

إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً حتى أصبحت دولة اقتصادية عظيمة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الدينامية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عالٍ من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الإستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاءة، وتتناسب

بالتالي مع البيئات المستقرة، وتتجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتتجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي (محمد قاسم القريوني، 2000، ص ص289-290).

### الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

يكمن إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية:

- 1- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- 2- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدرّبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.
- 3- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر

والمرونة...، والتغلب على المنافسين (عبد القادر قرش، 2008 ص-ص: 93-94).

4- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المميزين وتكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

5- تعتبر الثقافة عنصراً متجذراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه. ومن جهة أخرى؛ كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلّت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير.

6- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقوّيها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص - ص : 94-95).

7- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثّل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

8- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة تودّد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوّي الاتصالات وتعزّز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

9- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعرّز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استواراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.

• زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد (طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص 296).

### تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تدوين (Unfreezing) أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، أما أداة التحليل فهي الأسئلة العشرة التي تم تحديدها في بداية هذا الفصل. هذا إلى جانب التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت معايير موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز، هذا إلى جانب التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها، والدروس المستفادة منها. وأيضاً التعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة، وكيفية التعامل معهم.

أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف. كما يجب توافر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل عملية تغيير الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

✓ توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها

في حال عدم التغيير.

✓ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير بحيث يحدد هذا الفريق مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ من المفيد أن يصاحب عملية التغيير في الموظفين الرئيسيين أو في قيادات بعض الوحدات إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى. لأن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً سمح ذلك بمثل تلك التغييرات، فهذه الإجراءات يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد والمقصودين بالتغيير.

✓ تحرّك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين.

✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وأنظمة الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص- ص: 298-299).

إنّ عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية أساسية أحياناً حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وانفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتمّ على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين، وإن استدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الاستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المؤسسة ولم يراعوا أهدافها، أو كذلك من خلال نسج القيادة الإدارية لقصص عن شركات أخرى من خلال تغيير مكانتها في السوق بسبب أنها لم تتبنى ثقافة تنظيمية معينة، أو لعدم تغيير ثقافتها، فهي تنتهج أسلوباً ديناميكياً فقط فيما يتعلق

بتحركاتها الخارجية. ولكنها تبقى استراتيجيّة فيما يتعلق بما يحدث داخلها، وأفضل مثال لهذا شركة "جنرال الكتريك" وشركة "فيليبس"، حيث نجد أن كلا منهما تدخل في اندماجات، حيث تشتري وتبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة (سامي كمون، مرجع الكتروني، 2013).

حيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين أو العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، ويمكننا أن نشبه تلك الشركات بالسفينة، حيث يتم الالتزام بالأوامر داخليا، ولكنها في الوقت نفسه تسير وفقا لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئا فشيئا ليخفّ عن كاهل الموظف ويثقل على كاهل المدير (القائد) (سامي كمون، مرجع الكتروني سابق).

**قائمة المراجع:**

- بشير محمد "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2006.
- محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 2000.
- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، ع17، م 2، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر 2007.
- عبد الله بن عبد الكريم "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسن جودة الأداء الموسمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ع17 2008.
- سامي كمون، ثقافة المنظمة، منتديات شبكة سيدة، عمان 9:00، <http://www.saida.com> AMAN.TW.22/02/2013
- عبد الله البريدي، أفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية [www.drber.com](http://www.drber.com)

السعيد بن يمينة، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة

<http://dssaid.maktooblag.com> الجزئية

. Jau frencai souterrain, organisation et gestion de  
l'entreprise, copyright edition fourcheur, paris, 2006.