

## دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة: دراسة ميدانية بميناء بجاية

د. لعنان مسيكة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمان ميرة

بجاية

### ملخص:

إن المنظمات أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر التي تؤثر على سلوك المنظمة، وبما أنه من الصعب فهم المنظمات من حيث طبيعة العلاقات القائمة داخل هذه المنظمات أو علاقة هذه المنظمات مع البيئة الخارجية التي تعمل بها. فقد ظهر مع بداية الثمانينيات ما يعرف باسم نظرية الثقافة التنظيمية التي تقول بوجود ثقافة خاصة بكل منظمة تحتوي على القيم والمعتقدات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية. كما تم التركيز على قيم القادة والمديرين لأنهم يشكلون ثقافة المنظمة من خلال القيم التي يؤمنون بها.

وحتى تستطيع المنظمات أن تستمر في عملها فان عليها أن تتكيف مع

البيئة التي تعمل فيها، وعليه فإن البحث يهدف للإجابة على الأسئلة الآتية:

ما مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليل عناصرها؟

ما هو دور الثقافة التنظيمية في نجاح شركة ميناء بجاية؟

### Résumé :

Les organisations sont des systèmes ouverts à l'environnement extérieur dans lequel de nombreux éléments influençant le comportement de l'organisation. Comme il est difficile de comprendre la façon par laquelle elles procèdent soit en termes de la nature des relations au sein de ces organisations ou la relation de ces organisations avec l'environnement extérieur dans lequel elles opèrent.

Avec le début des années quatre-vingt la théorie de la culture organisationnelle apparait, qui dit qu'il existe une culture spécifique à chaque organisation, qui contient des valeurs et de croyances formées par des personnes à propos de leur organisation et de l'environnement externe.

Et pour que les organisations puissent continuer à travailler, il faut les adapter à l'environnement dans lequel elles opèrent, et donc la recherche vise à répondre aux questions suivantes :

Quelle est la place de la culture d'entreprise au sein de l'organisation ? Quel rôle la culture d'entreprise peut-elle jouer dans l'EPB ?.

**مقدمة:**

لقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة. ولعل أهمها تعريف تايلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان وعقله من اشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم.

**مفهوم الثقافة التنظيمية**

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، لكننا نقوم بعرض اهم التعاريف حيث نجد تعريف كيرت لوين: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة". (حريم، 2003، ص36). وفي تعريف آخر " مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات". (محمد، 2007، ص45).

من خلال التعريفات السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة: وهو أن الثقافة التنظيمية بصورة دقيقة ومحددة تكمن في القيم والمعتقدات والبدهييات المشتركة بين أعضاء المنظمة.

**أنواع الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التقليدية وتسمى الثقافة البيروقراطية وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق اجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم والثبات. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الادارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع. ( العطية، ماجده، 2004، ص30)

الثقافة المعاصرة وتسمى أيضا ثقافة التغيير لانها تركز على التحسين المستمر، وهي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز بالانفتاح وقبول الافكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر واتخاذ القرارات. (القيوتي، 2000، ص304).

### منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة مما يوجب استخدام إحدى أدوات البحث العلمي لبلوغ الأهداف المحددة لهذه الدراسة ولهذا سوف نستخدم المقابلة مع ثلاثون إطاراً بميناء بجاية لتحقيق أهداف هذه الدراسة. من خلال الإجابة على عباراتها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة من العاملين في المنظمة. وتكونت المقابلة من جزئين الأول يحتوي على المعلومات المتعلقة بخصائص العينة مثل (السن، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة) أما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من الاسئلة المفتوحة تدور حول مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليل عناصره ودور الثقافة التنظيمية في نجاح شركة ميناء بجاية.

### نتائج البحث: الثقافة التنظيمية والاتصال

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية لميناء بجاية، حيث تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول. (الصريرة،

1999م، ص47) أظهرت نتائج البحث أنه من أجل وقف الفجوة الثقافية، وتسهيل وتسريع عملية التكامل، اختار قادة شركة ميناء بجاية سياسة الاتصالات التكاملية التي تقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البريد الإلكتروني والانترنت)، حوار يسهل الاتصال بين العمال ويدعو للتضامن المبني على الاتفاق الضمني للأعضاء بتغيير أساس ثقافتهم المشتركة كضريبة للتعايش. "ولتحقيق ذلك، يجب علينا أن نضمن أن القيم المشتركة هي قوية بما فيه الكفاية ومتوافقة ل يبقى الفريق متحد حتى في أوقات الأزمات أو الصراعات. " [أمال 38 سنة، مديرة الموارد البشرية] أي الإجماع أو المشاطرة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك اتصال أكبر بين الأعضاء وحوار مبني على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

### الثقافة التنظيمية والتدريب:

يعد تراكم مهارات العاملين قوة تنافسية بالنسبة لميناء بجاية فقد اعتمدت هذه المنظمة سياسة موازنة للتدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً ومتابعته بعد انقضاء مدة التدريب مثل هذا التصرف يجعل من التدريب نشاط ذو أولوية كبيرة للتقدم والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء. (المغربي، 2004، ص12)

"إن الثقافة التنظيمية في ميناء بجاية ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة مؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم

التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات. خاصة بعد اعتمادها معيار الجودة 9001 " امال مديرة الموارد البشرية.

### الثقافة التنظيمية والدينامكية

هناك عدة طرق لتحقيق دينامكية المنظمة، من خلال العلاقة التي تربط الموظفين فيما بينهم. ووفقا للمعطيات الكمية التي تم جمعها في الدراسة، فقد وجدنا تنوعا بين العلاقة الودية والمهنية بين الموظفين، وهذه النتائج تشير إلى أن العمال يحافظون على علاقات الصداقة أكثر من العلاقات المهنية مع زملائهم، فتقافة العمل توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها. وتتمى لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق (المغربي، 2004، ص25). " الإعتما د على الطرف الآخر بناءً على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات، زادت معها الثقة، وكلما قلت، قلت الثقة". [علي، أربعة وثلاثون سنة عامل].

والملاحظ أنه في ميناء بجاية يسود نموذج المساهمة أكثر من نموذج العزلة (سانسوليو) حينما يشترك الأفراد في أهداف ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم (مصطفى محمود ابو بكر، 2005، ص46). " ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية". (العطية، ماجده، 2004، ص96)

### الثقافة التنظيمية والكفاءة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية،

ونقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح (حمادات، 2006، ص 11).

تتبنى إدارة ميناء بجاية قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية والعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة. " قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات" [أيمن 45 سنة محاسب].

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في توجيهه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية. فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم. من الأمور المعروفة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. (ثابت، 2002، ص 52)

فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنّيه تَفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا توفّي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض (المرسى، 2006، ص 45).

### الثقافة التنظيمية والإستقرار

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد. "إننا في ميناء بجاية نتمتع بالاستقرار فيما يخص الراتب فإذا ما حدث إقصاء أو عقاب فكل واحد يتقبل الأمور كما هي من أجل الصالح العام". [راضية 29 سنة محاسبة].

أما إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، فيثيرون المشاكل لأن ما يطلب منهم لا يعادل ما يتلقونه كراتب، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل. (القطامين، احمد، 2002، ص105) فينمو شعور لدى جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي. وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تتعكس

عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيد غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2005، ص69).

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

يعتمد ميناء بجاية على أهدافاً طويلة الأجل تنفرع عنها أهداف قصيرة، تسير في اتجاه واحد فإن من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف. وأن فلسفة هذه المنظمة هي ليس التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، الشيء الذي يؤدي للامبالاة عند الأفراد، ولا يدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث

الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ. (جمال الدين المرسي، 2006، ص46).

### خاتمة:

إن ثقافة المنظمة تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز منظمة على أخرى ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد فالثقافة لا تنشأ عشوائياً بل هي مبنية على عدة ليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقينا من خلال التنشئة والتطبيع.

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات مبادئ تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة. وهكذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدم.

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى تستخدم قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## المراجع

- ثابت عبد الرحمان إدريس (2002)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- جمال الدين المرسي (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية.
- حمادات، محمد حسن (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان.
- خليل محمد محسن الشامع، خيضر كاظم حمود- (2000) نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان،.
- الظاهر محسن منصور الغالبي (2005)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،
- العامري والغالبي، (2008). " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الغفار حنفي (2006) أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية.
- القرينوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- القطامين، احمد (2002). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- موسى أحمد خير الدين محمود أحمد النجار(2010): أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية تمت هذه الدراسة بدعم من عطوفة مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية

مصطفى محمود ابو بكر (2005)، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة،  
الدار الجامعية  
المغربي، كامل محمد (2004) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الأفراد  
التنظيم في الجماعة، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع : عمان.  
العطية، ماجده (2004) سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع،  
عمان.