

ثقافة المؤسسة: بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم

أ. مسعود قريمس ،جامعة تيزي وزو

ملخص:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية مبكرا وتراكت حوله العديد من الأبحاث والدراسات إلا انه بقي من المفاهيم الغامضة مما جعل الاستفادة منه عمليا على درجة من الصعوبة والتعقيد ويعود قسم كبير من هذا الغموض إلى كونه مجالا تتقاطع فيه العديد من التخصصات وهذه المداخلة تحاول قدر المستطاع تسليط الضوء على بعض جوانب الموضوع المعرفية والعملية لجعله أكثر قابلية للدراسات الميدانية.

Résumé

Le concept de culture organisationnelle est apparue tôt et accumulé autour de lui plusieurs études et recherche, mais il est resté un concept vague, Cette ambiguïté et cette complexité a réduit la possibilité de tirer parti de celui-ci, une grande partie de cette ambiguïté est Le résultat étant un lieu d'étude des diverses sciences, cette intervention essaie autant que possible de clarifier certaines ambiguïtés dans quelques-uns aspects de la question.

مقدمة:

رغم الإشكالات المعرفية التي يعرفها مفهوم الثقافة التنظيمية إلا أن أهميته كأحد العوامل الأساسية في دفع العامل إلى أداء أفضل ما فتأت تنزايد ويعظم شأنها نظرا لما تمنحه للفرد من رضا ودافعية وشعور بالأمن والانتماء والهوية المهنية وكل هذا يصنع للمنظمة الريادة والتميز، وعلى هذا الأساس أولاها الباحثون والممارسون أهمية بالغة خاصة في العشرينتين الأخيرتين، وقد توسعت البحوث حول الثقافة التنظيمية وانتقلت من مستوى الحديث عن عناصرها وخصائصها إلى محاولة ربط الثقافة بعوامل أخرى أساسية ومتغيرات مهمة كعلاقة الثقافة التنظيمية بالاتصال، والقيادة والمناخ التنظيمي، وقد ظهر الاهتمام بها أولا بالولايات المتحدة من طرف المهتمين بالتسيير ثم ظهرت لاحقا بعد حوالي عشرة سنوات بفرنسا وقد نجحت هذه المقاربة التنظيمية وعرفت رواجا كبيرا مع بداية التسعينات لأنها كانت تبدو الخلاص الوحيد والإجابة المقنعة للتحديات الكبيرة التي عرفتها المؤسسة يومها، خاصة بعد حملات الدمج وظهور الشركات العملاقة العابرة للحدود و بروز الاختلافات الثقافية للعمال في المؤسسة الواحدة وعجز المقاربات التقليدية على تقديم إجابات مفيدة لهذا الواقع الجديد، لأن هؤلاء العمال مختلفي الجنسيات لا يصلون إلى المؤسسة فارغين ثقافيا بل محملين بإرث كبير يستحيل التخلص منه ويصعب التحكم فيه.

1. حفريات في ذاكرة المفهوم:

يرجع بعض الباحثين الاهتمام بثقافة المؤسسة إلى مرحلة الثمانينات الذي عرفته المؤسسات اليابانية وصعودها المفاجئ، مما دفع بالعديد من الباحثين الأمريكيين للبحث عن أسباب هذا التميز وقد توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن الجوانب التنظيمية هي السبب في ذلك وبعض الدراسات أثر على الخصائص الثقافية في التنظيم الياباني والتي لم تكن ذات أهمية في التنظيم الأمريكي. وإذا كان بعض الباحثين يرجع أول اهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أبحاث إلتون مايو في

هاوتورن وحديثها عن التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، فإن البعض الآخر يرجعها إلى ماكس فيبر في حديثه عن أنواع العقلانية ومنها العقلانية القيمة Rationalité en Valeur

وأبضا أثناء حديثه عن الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية، ويرى بعض الباحثين أن أول ظهور لمفهوم الثقافة

التنظيمية كان مع جاك إليو (Jacques Elliot) عضو معهد تافستوك (Tavistock) سنة 1951 والذي وصف إحدى المؤسسات بقوله " إن خصائصها الفريدة ناتجة عن تفاعل بين بنيتها، ثقافتها، وشخصية أعضائها"، ثم ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينات وانتقل إلى فرنسا ابتداء من الثمانينات، ويقول (Jean VANDEWATTYN) أن مفهوم الثقافة التنظيمية بدأ مع أربعة كتب رئيسية خلال الفترة الممتدة من 1981 إلى 1982 وهي:

- الثقافة التنظيمية: نظرية Z في مواجهة التحدي الياباني لـ وليام أوشي.

Corporate culture. : Théorie Z. Faire face au défi japonais,
de William G. Ouchi

- فن الإدارة اليابانية لـ رتشارد و باسكال و أنتوني .

Management est-il un art japonais ? de Richard T. Pascale
et Anthony G Athos.

- البحث عن التميز لـ توم بيتر و روبير واترمان:

Le Prix de l'excellence. Les secrets des meilleures
entreprises, de Tom J. Peters et Robert H .Waterman.

- وكتاب ثقافة المؤسسة أو المنظمة لـ ديال و كينيدي:

Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life,
de Terrence .E. Deal ET Allen. A. Kennedy .

وذهب باحثون آخرون إلى أن أول ظهور للمفهوم كان في الصحافة المتخصصة سنة 1980 وبالتحديد في المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** ثم تزايد الاهتمام به في كتابات السلوك التنظيمي ابتداء من مطلع التسعينات. ويبدو أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو كل هذا المسار التي بدأت بوارده مع ماكس فيبر ثم تزايد الاهتمام به مع تصاعد المؤسسات اليابانية ثم انتشر استعماله وكثرت الدراسات حوله ابتداء من منتصف ثمانينات القرن الماضي، ورغم هذا التاريخ الطويل وهذا الاهتمام المتزايد والدراسات الكثيرة حول الثقافة التنظيمية إلا أن هذا المفهوم مازال يحفظ بكثير من الإشكالات حوله إن على المستوى النظري أو المنهجي أو الميداني.

2- إشكالات التعريف: يبدو أن مفهوم الثقافة التنظيمية احتفظ بإشكالات شقه الأول - الثقافة- والتي عرفها سابقا في مجال الأنثروبولوجيا وأول هذا الإشكال هو تعدد التعاريف الواردة عليه، وإذا كان العالمان **A.C. Kroeber et C. Kluckhohm** قد أحصيا أكثر من 164 تعريفا لمفهوم الثقافة فإن آخرين استلهما منهما نفس الفكرة وقاموا بإحصاء تعاريف الثقافة التنظيمية ووجدوا مفاهيم وتعاريف متعددة غير بعيدة عن العدد المقدم حول مفهوم الثقافة في الأنثروبولوجيا.

وهذه التعاريف تختلف وقد تتعارض أيضا على المستوى النظري و المنهجي وحتى الميداني، إن هذا الثراء حول معنى الثقافة والذي وصل حد الغموض هو الذي دفع واحدا مثل **رايموند وليامز** إلى القول "لا أعرف كم مرة تمنيت أنني لم اسمع بهذه الكلمة اللعينة"، غير أن واحدا مثل **كليفورد غيرتز** يرى غير ذلك حيث

يقول "إن فكرة الثقافة تتعرض للشبهات بعمق لكن المرء لا يستطيع العمل بدونها".

وإذا كان بعض التعاريف يتجه إلى اعتبار ثقافة المنظمة هي ثقافة الفئة النافذة داخل المؤسسة مثل المديرين والمؤسسين، فإن البعض الآخر يرى أنها الثقافة المشتركة بين أعضاء المنظمة، حيث نجد في الاتجاه الأول **عبد الرحمن أحمد هيجان** والذي يعرفها بأنها "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر على الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم"، وفي نفس الاتجاه يقع تعريف ذكره **أسامة الفراج** يرى أن الثقافة التنظيمية هي القيم الاجتماعية المسيطرة والتي تساعد على إيجاد التكامل بين أفراد المنظمة"، وهو يتناسب أيضا مع رأي ذكره **عادل بن صلاح عمر عبد الجبار** في كتابه عند حديثه عن مصدر الثقافة التنظيمية حيث يقول "إنها (الثقافة التنظيمية) مشتقة من تخطيط وفكر مؤسس المنظمة أو رئيسها حول الرموز التي يراها، وتجريد السلوك ومخرجاتها". و نجد في الاتجاه الثاني تعريف (**Robbins & Judge**) الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي السمات المشتركة بين الأعضاء ويعرفانها بأنها " نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"، وهذا التعريف قريب من تعريف (**Jones**) والذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي " مجموع القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الموردين والزبائن و الأفراد الآخرين خارج المنظمة"، وهنا يمكن التساؤل هل الثقافة التنظيمية هي ثقافة أصحاب النفوذ أم أنها الثقافة المشتركة.

من جهة أخرى يذهب تعريف الثقافة التنظيمية في اتجاهات مختلفة حيث يرى أحدها أن الثقافة التنظيمية هي ما تعلمه العمال خارج بيئة العمل في المجتمع الكبير، وفي هذا يقول **دينيس كوش** " إن علماء الاجتماع يبرزون في تحليلاتهم

عالمًا ثقافيًا لا متجانسًا لأن العمال لا يصلون إلى المؤسسة مجردين ثقافيًا بل يحملون إليها ثقافات مهنية وأحيانًا ثقافات طبقية وقد بينت هذه الدراسات أهمية هذه الثقافات في تنظيم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وهذه الثقافات في النهاية ليست تابعة لهذه المؤسسة أو تلك"، ويذهب الآخر إلى أنها نتاج خاص بالمؤسسة، حيث يقول **محمد الهادي بن عيسى** "الأبحاث التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة لا تفرق بين ثقافة المجتمع

داخل المؤسسة وثقافة المؤسسة"، فهناك فرق حسبه بين الثقافة في المؤسسة وثقافة المؤسسة.

ويرى فريق ثالث أنها مزيج من قيم المؤسسة وقيم وافدة من المجتمع تم اعتمادها داخل المؤسسة فالثقافة التنظيمية من وجهة نظر هذا الاتجاه هي نتاج ما اكتسبه العمال والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائصها واهتمامها وسياستها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى، وفي هذا يقول **دينيس كوش** " ثقافة المؤسسة لا تنشئ في معزل عن ثقافات المجتمع المحلي لأن المؤسسة هي نسق مفتوح وكل تحليل يهمل هذا السياق هو تحليل مختزل".

أما **إدغار.هـ. شين (Edgar.H. Schein)** فيعرفها بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدارتها وفهمها"، هناك أيضا من يرى أن الثقافة التنظيمية هي الجوانب غير المادية وغير المحسوسة وفي هذا نجد **لوي كورت** يعرفها على أنها " مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتواجد في

كل مكان"، وهناك من يرى أن الجوانب المادية المحسوسة كالمكاتب وطريقة البناء داخله في الثقافة التنظيمية وفي هذا الرأي نجد تعريف يسوقه **عادل بن صلاح عمر عبد الجبار** يقول أنها "مجموعة الاعتقادات والطقوس والقواعد والعادات والمصنوعات اليدوية والمباني".

إضافة إلى كل هذه الآراء يمكن طرح تساؤلات أخرى تحتاج إلى إجابات، مثلاً ما هي الحدود الفاصلة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية أو الهوية في العمل، وهل الثقافة التنظيمية هي كل السمات التي تجمع أفراد منظمة معينة أم السمات التي تميزهم عن منظمة أخرى، أم السمات التي تجمع و التي تميز في نفس الوقت، وهو ما يجعل الحدود الفاصلة بين الثقافة والهوية هلامياً وغير واضح المعالم، كما لا يفوتنا أيضاً أن نعرج على بعض التعاريف التي تعتمد على الوظيفة منطلقاً وهي تعاريف لها أهميتها مثل تعريف **هوفستيد (Geert Hofstede)** الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية التي تهدف إلى التحكم في السلوك داخل المنظمة وهو رأي يرفضه **كوش** بشدة ويعتبره ابتذال لمعنى الثقافة التنظيمية رغم الأهمية العملية لهذا التعريف.

3 - إشكالات المداخل النظرية: زيادة على الغموض الذي يصل حد التناقض في تحديد المفهوم نجد أيضاً مشكلة تداخل المقاربات النظرية وعدم تمايزها خاصة أثناء الدراسات الميدانية، حيث يتم الخلط بين الدراسات التي تنطلق من المقاربة الصراعية والتي عادة ما تتمحور حول الصراع بين الثقافة المحلية أو الريفية وثقافة التصنيع وبين مقاربات وظيفية تبحث عن التكامل الوظيفي بين الثقافة المحلية ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية، زيادة على هذا نجد المقاربة التي تركز اهتمامها على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من ناحية عناصرها وخصائصها وأهميتها وأثرها على المنظمة، وفي هذه المقاربة الأخيرة نجد اتجاهين اثنين اتجاهاً يبحث عن الثقافة التنظيمية على ما هي عليه في الواقع

ملتزما بالحياد المعرفي المعروف في علم الاجتماع الكلاسيكي، الذي يحاول عدم التورط في الأحكام القيمية حول الثقافة فيصفها بالسلبية والإيجابية أو القوة والضعف، وبين الاتجاه الذي يبحث عن الثقافة النموذجية أو القوية والتي تصنع التميز للمؤسسة.

وإذا كان الاقتراب الصراعي قد ساد البحوث في الجزائر خلال مرحلة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي مثل دراسات **علي الكنز** ودراسة **محمود عبد الرشيد بدران** بمصر، فإن الاقتراب الوظيفي قد ساد ابتداء من التسعينات ومن أبرز دراساته دراسة **دانيال ماركسور (Daniel Mercure)** حول المؤسسة الجزائرية، أما المقاربة الثالثة فقد زاد الاهتمام بها خلال مرحلة التسعينات خاصة في الدراسات المتمحورة حول السلوك التنظيمي. ومن بين الإشكالات النظرية أيضا هو غموض الحدود الفاصلة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والتنظيم، هل الثقافة التنظيمية هي مظهر من مظاهر التنظيم أم هي جزء من التنظيم على اعتبارها مجموعة من القواعد التنظيمية، أم هي محدد من محددات التنظيم، وهل هي وسيلة من وسائل التميز أو وسيلة من وسائل الرقابة هل هي وسيلة من وسائل تعزيز العلاقات الاجتماعية أم وسيلة من وسائل الصراع وإحدى مبرراته. الإشكال الآخر يدور حول التحليل الإجرائي للمفهوم والمؤشرات المعبرة عنه بصدق والقدرة على قياسه والنقاطه من الواقع، هناك من يركز على المظاهر الثقافية العامة كالرموز والطقوس، والتمثلات، وهناك من يركز على أشياء أخرى ولاشك أنه عندما يختلف في الأبعاد و المؤشرات تختلف القياسات والأوصاف الملنقطة من الواقع.

4 - العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية: بما أن التعاريف المقدمة لمفهوم

الثقافة التنظيمية قد اختلفت فلاشك أن العناصر المشكلة لها سوف تختلف غير أننا سنحاول أن نقصر من هذه العناصر على التي تحظى بالاهتمام الأكبر والتي يذكرها أغلب الباحثين ونجد أثرا لها في تحديد المفهوم وأهمية ذكر العناصر المشكلة للمفهوم متعلق بالتحليل الإجرائي للمفهوم وقدرته على النزول إلى الواقع وقياسه أو وصفه، ويمكن الإشارة أيضا إلى أن هناك من يفرق بين الأبعاد وبين العناصر المشكلة لمفهوم الثقافة التنظيمية ولسنا ندرى إن كان يقصد بالأبعاد أجزاء للعناصر المشكلة للثقافة التنظيمية وهو الاحتمال الأكبر أو يقصد بها العناصر ذاتها.

وقد وضع (Pettigrew) ستة أبعاد للثقافة التنظيمية هي: المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير اللغة والفلسفة وحددها (kilmanne) في المعتقدات، القيم، الافتراضات، الأيديولوجية، الفلسفة، والآراء، أما أوشي (Ouchi) فالأبعاد عنده هي: الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس، العمل، اللغة.

■ **القيم:** تعني القيم مجموعة القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم، ويمكن التمييز بين نوعين من القيم قيم وسيليه وقيم نهائية والوسيلة هي التي تستخدم كوسيلة لتحقيق هدف غالبا يكون من بين القيم النهائية فاحترام القوانين والانضباط في العمل يحقق زيادة الأداء وتعمل القيم على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالعدالة واحترام الوقت.

- **المعتقدات:** المعتقدات أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية.
- **القصص والأساطير:** وهي روايات لأحداث في الماضي مزيج بين الواقع والخيال تدور في أغلبها حول المؤسسين، أما الأسطورة فهي قصة تعطي فسيरा خياليا مقبولا وعادة تدور حول نشأة المؤسسة ونجاحها وهي وسيلة لإبراز عظمة المؤسسة ونقاط تفوقها خلال مسيرتها التاريخية.
- **الطقوس والشعائر:** تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، وهي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة ، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية.
- **الأبطال:** سواء كانوا حقيقيين أم خياليين أحياء أو أموات وهم الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات المؤسسة وتقدمها، مما يجعلهم محل الاحترام والتقدير والافتداء.
- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح

مشابهة للثقافة أحيانا. تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة.

▪ **المحرمات (Tabous):** مثل المناطق الحساسة، أسرار الشخص، هفوات المدير في الماضي، أسرار المهنة.

5 - العوامل المحددة لقوة الثقافة التنظيمية: يرى (Deal et

Kennedy) أن الثقافة القوية هي التي يتقاسمها أكبر عدد داخل المؤسسة، وأنه لا توجد ثقافة فعالة واحدة فقط، بل هناك ثقافات فعالة متعددة حسب خصائص السياق والمحيط، وتعتبر الأساطير والرموز والطقوس و الأبطال الوسيلة الأفضل لنشر القيم التي يعتبرونها مهمة، كما أن الشبكة الثقافية مجسدة في تراتبية غير رسمية هي الوسيلة الأكثر فعالية بالنسبة للمسيرين في نشر الثقافة التنظيمية وتدعيمها، إضافة إلى هذا ينبه الباحثان إلى ضرورة الحذر من الثقافات الفرعية التي قد تدخل في صراع بينها ويضر ذلك بالمؤسسة، لهذا ينبهان إلى ضرورة وضع أهداف مشتركة ومعايير عامة أو ما يسمى بالثقافة التوفيقية، ويمكن إجمال أسباب قوة الثقافة التنظيمية في ما يلي:

- كثافة الثقافة: التنظيمية كلما كان عدد المبادئ التنظيمية والقيم والمعتقدات المهمة والمشاركة كبيرا ومتنوعا كلما كان تأثيرها قويا.
- نطاق المشاركة: كلما كانت المبادئ والقيم الثقافية منتشرة على أكبر عدد من العمال داخل المؤسسة كلما كان تأثيرها أكبر.
- وضوح الترتيب: وهو إحدى صفات الثقافات التنظيمية القوية فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومنطقية وبسيطة كلما كانت أكثر تأثيرا وفعالية.

6 - وظائف الثقافة التنظيمية: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال

وظائفها التي تعطي للمؤسسة القوة والتميز والقدرة على المنافسة وهي أداة إستراتيجية لتجديد العمال وحملهم على الانخراط والتباهي مع أهداف المؤسسة ومن بين وظائفها الأكثر أهمية ما يلي:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية خاصة ومتميزة تساعد على تعزيز الإحساس المشترك وتطويره ويؤدي ذلك إلى الرضا والاندماج وتقليل حالات الاغتراب وتتخذ أهداف المنظمة بأهداف العامل.
- تؤدي إلى تعزيز استقرار النظام لأنها تدعم التعاون و التنسيق بين الأفراد من خلال الهوية المشتركة.
- تشكل السلوك وتوجهه من خلال القيم والمعتقدات وطرق التفكير والفعل المشترك الذي نزرعه في العامل.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزيزها من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وقيمه.

7 - آليات زرع الثقافة التنظيمية وتطويرها:

يرى دينيس كوش أن ثقافة المؤسسة لا تصنع عن طريق قرارات سلطوية فورية وإنما هي محصلة التفاعل بين الثقافات المختلفة الوافدة إليها من الخارج إضافة إلى العناصر التي تنتج داخليا من خلال التفاعل بين مختلف الفاعلين والمجموعات لأن ثقافة المؤسسة أو الثقافة في المؤسسة كما يحلو له أن يسميها لا يمكن أن تختزل في الثقافة التنظيمية، وهي تقع في تقاطع مختلف الثقافات الفرعية داخل المؤسسة ولا تنشئ في معزل عن ثقافة المجمع المحلي. لكن على اعتبار الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات ونماذج للسلوك فإن بعض الباحثين يرى إمكانية وضع ثقافة محددة أو تغييرها، غير أن ذلك يحتاج إلى مهارات خاصة

ومجهود كبير ووقت لازم، البعض يفضل العمل على القيم والمعتقدات والبعض الآخر يفضل العمل مباشرة على السلوك، وكل ذلك يمر عبر أشكال التنشئة الاجتماعية المختلفة، ولهذا يبدو أن دور المؤسسين له أهمية قصوى كما أن فرصة صغر المؤسسة وبداياتها الأولى يعطي حظوظا أكبر للقيام بعملية غرس الثقافة ورعايتها حتى تؤدي الغرض المقصود، وأهم العوامل المساعدة على غرس الثقافة التنظيمية واستمراريتها ما يلي :

- **اختيار الموظفين:** وهذه العملية تعتبر مهمة جدا وهي اختيار الموظفين الذين لديهم قابلية للتخلي عن بعض ممارساتهم وقيمهم التنظيمية السابقة لصالح ثقافة المنظمة المستقبلية واستبعاد الأفراد الذين لا يبدون استعداد لذلك.
- **التنشئة والتطبيع:** حيث يجب على المؤسسة أن تتابع عملية إدماج الموظفين و تدريبهم على اكتساب القيم والاتجاهات التي ترغب المؤسسة في زرعها في العمال وتحرص على أن تكون هذه القيم قوالب سلوكهم داخل المنظمة واستبعاد الأفراد الذين يبدون مقاومة أولا يستطيعون الاندماج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- **التحفيز:** من خلال وضع المؤسسة مبادئ و شعارات محورية في ثقافتها تكون المعايير الأساسية في التحفيز والترقية.

خاتمة:

في الأخير يمكن القول أنه رغم الدراسات الإمبريقية الكبيرة والكثيرة التي دارت حول مفهوم الثقافة التنظيمية إلا أنه مازال يحتاج إلى عمل آخر عمل نقدي جاد يحاول جمع هذه النتائج الميدانية وينسقها في إطار نظري محكم نقل فيه التناقضات وتوضح فيه الإشكالات الرئيسية وهذا ما يزيد من قوة هذا المفهوم و أهميته بالنسبة للمؤسسة ويزيد من فعاليته التطبيقية.

المراجع

باللغة العربية

- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع. الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . الرياض . 1-4 نوفمبر 2009.
- أسامة الفراج. "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". مجلة جامعة دمشق. المجلد 21 العدد الأول/ 2011.
- أمر عزوي، أحمد علماوي. الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال . الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة. جامعة الطاهر مولاي سعيدة. 13-14 ديسمبر 2010.
- أمل حمد الفرحان . " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة حالة " . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية – المجلد السادس العدد الأول. 2003.
- بوحنية قوي . "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة". مجلة الباحث عدد 03 / 2004 .
- دنيس كوش. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعيداني. المنظمة العربية للترجمة. بيروت. 2007.
- رضيوي خوين . "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة" . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد 75 / 2001.
- صباح محمد مرسي. "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية دراسة حالة". مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 84/ 2010.
- طوني بينيت وآخرون. مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع. ترجمة سعيد الغانمي. المنظمة العربية للترجمة. بيروت. 2010.

عادل بن صلاح عمر عبد الجبار. علم النفس التنظيمي و الإداري . مكتبة الملك فهد. الرياض. 2007.

عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.

محمد المهدي بن عيسى. "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة". مجلة الباحث عدد 03 / 2004.

محمود عبد الرشيد بدران. عمال مصر بين ثقافة التصنيع و الثقافة التقليدية، دراسة ميدانية بمجمع الألومنيوم. مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ،كلية الآداب جامعة القاهرة . الحيزة . 2002.

مسعودة شريفي و كريمة حاجي. المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة. الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012 .

منصور محمد العريفي. "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5. العدد 2/ 2009.

باللغة الأجنبية

Daniel, Mercure. Culture et gestion en Algérie .Montréal .Harmattan, 1997.

EL KENZ.A. Une expérience industrielle en Algérie : le complexe sidérurgique d'El Hadjar. CNRS éditions. Paris 1987.

Geert Hofstede et autres. Cultures et organisations, Pearson, Paris, 2010.

Jean VANDEWATTYN. L'innovation managériale et la modernisation des entreprises. Thèse de doctorat, Université libre de Bruxelles, Année académique 1997–1998.

Nancy Guberman et autre. " Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ". Nouvelles pratiques sociales. vol. 7. n° 1, 1994, p. 48.

Pierre Morin et Eric Delavallée. Le Manager à l'écoute du sociologue. Éditions d'Organisation. Paris.2000.

Yves Bertrand. culture–organisationnelle. Presses de l'Université du Québec. Télé–université. Québec. 1991.