

الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟

أ. رباحي الزهرة

جامعة البليدة 2

ملخص:

شكلت "الثقافة التنظيمية"، أو "ثقافة المؤسسة" عند البعض و"ثقافة التنظيم" عند البعض الآخر، موضع اهتمام عدد هام من الباحثين في ميادين مختلفة منها علم الاجتماع المنظمات، فقد كانت، محل تساؤلاتهم ونقاشاتهم في العديد من الدراسات، خاصة بعد بروز الثقافة التنظيمية كمفهوم منذ سنة 1980، إلا أن هذا الأخير لازال غامضا من حيث معناه وفائدته، إذ تستمر معه بعض الصعوبات، منها تعريفه، دقة تحديد العناصر المكونة له وبالتالي المكانة المخصصة للثقافة التنظيمية في المؤسسة وكذا إمكانية تجسيدها وتفعيلها.

لهذا الغرض، يهدف هذا المقال، إلى رفع بعض الغموض على الثقافة التنظيمية من خلال عرض أهم التعريفات الواردة حول مفهومها، تبين خصائصها ومكوناتها مع التركيز على "القيم" كعنصر رئيسي من عناصرها في المنظمات، كما برز في المقاربات الثقافية، وتناول عوامل تجسيدها والحفاظ عليها وكذلك وسبل إنجاحها بل وتطويرها.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، القيم، المؤسسة، مفهوم.

Résumé :

La culture organisationnelle, ou culture d'entreprise pour certains et culture de l'organisation pour d'autres, a fait l'objet d'un nombre important de recherches dans plusieurs domaines et spécialement en sociologie de l'organisation. en revanche si ce concept, a suscité l'attention, questionnement et analyses de beaucoup de chercheurs; surtout depuis son apparition en 1980, ce dernier demeure difficile à exploiter et reste nébuleux, on sens et son intérêt ne sont pas autant clairement explicités ;quelques difficultés majeurs persistent ; tels que sa définition, l'identification de ses composants et ses fonctions et donc la place qui lui a été réservée dans l'organisation.

Pour cela , cet article a pour objectif, d'éclaircir les ambiguïtés autour du concept de culture organisationnelle; en observant certains de ses définitions, analysant ses composants et mettant le point sur les valeurs comme élément essentiel dans la culture de l'entreprise et dans l'approche culturelle, ainsi que la place qui lui a été réservée dans l'organisation et les facteurs de sa réalisation et ceux de sa réussite, ainsi les moyens qui aident à son développement.

Mots-clés: culture organisationnelle, valeurs, organisation, concept.

مقدمة:

هناك اختلاف وتباين بين العلماء والباحثين، في تحديد مفهوم "الثقافة التنظيمية" la culture (organisationnelle)، وتحديد ماهيتها، باختلاف تخصصاتهم وتصوراتهم النظرية وكذلك باختلاف المنظمات والمؤسسات التي تناولوها بالدراسة. كما أن مفهوم الثقافة التنظيمية، لم يكن ظاهرا للعيان في الدراسات المنجزة قبل سنوات الثمانينات، رغم أنها كانت مدركة من طرف الفاعلين في المنظمات، وما الاهتمام بها كمفهوم إلا استجابة لبروز المنظمات الحديثة والسعي من طرف الباحثين لدراسة المشكلات الإنتاجية والخدمية وبالتالي التنظيمية.

ومن ثم، فقد وردت، تعريفات كثيرة، في الدراسات، خاصة السوسيولوجية منها، لمصطلح "الثقافة التنظيمية" والذي يطلق عليها البعض "ثقافة المؤسسة"، ومنهم من يطلق عليها مصطلح "ثقافة المنظمة". ولفهم أعمق لمعنى هذا المفهوم "الثقافة التنظيمية"، يجدر بنا تقديم أهم التعريفات التي تناولته، والتي يبرز من خلالها أهميتها وأهم الخصائص والمكونات الرئيسية لمضمونها وبالتحديد عنصر القيم، إلى جانب مكانتها وعوامل إنجاحها .

أولا - تعريف الثقافة التنظيمية

لقد عرّف القريوتي " الثقافة التنظيمية"، بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم؛ بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه وسلوك الأعضاء فيه" (محمد قاسم، القريوتي، 2008 ، ص373).

وتعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة الممارسات والرموز والطقوس والمعتقدات التنظيمية التي تخلق جوا عاما في المنظمة وتؤثر على سلوك أعضائها.(أحمد ماهر،2005، ص. 346)

أما جمال الدين المرسى فقد عرّفها على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو تحقيق غايات" (جمال الدين المرسى،2006، ص13) هنا الغايات ليست واضحة لا من حيث واضعها.

كما أنها تتمثل في مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (جمال الدين المرسى، 2006، ص13)

وقد عرفها كيرت لوين (Kurt Lewin) بأنها " مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، وعموما شيء لا يشاهد ولا يحسّ، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه "(حريم حسين، 2003، ص.206)

ما يمكن الاحتفاظ به من هذا التعريف،هي أنها ضرورية، إذ تمثل البيئة الإنسانية التي يعمل فيها أفراد المنظمة و تؤثر فيهم دون الشعور بها .

ويعرفها محمد نجيب توفيق كما يلي : "الثقافة التنظيمية بمعناها الواسع هي ذلك القدر من المعارف، والمفاهيم التي يمكن إيصالها إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي والمهارات اللازمة في حياتهم اليومية في أماكن العمل" (محمد نجيب توفيق،1967، ص. 96) .

هذا التعريف ينظر إلى العمال كمتلقين وليس كطرف فاعل في تكوين الثقافة بالمنظمة، لذلك ركّز على المهارات التي يزود بها العمال في أماكن عملهم.

وقد عرفت الثقافة التنظيمية من طرف لوزان بغلة (Lusan Bagla) على أنّها : "صياغة أفراد المنظمة للبيئة الداخلية من خلال البيئة الخارجية، ويشترك فيها الجميع مع الاعتراف بها، والتحلّي بقيمها والسير وفق معطياتها، فهي في الأخير، مبنية على الروح المشتركة، والاحترام والتبني الجيد للثقافة التنظيمية ولكن لاقت عدة انتقادات منها أن ثقافة المنظمة إذا لم تكن منسجمة، فهي لا يمكن أن تكون آلية لضبط التفاعلات الإنسانية ولكن هذا لا يمنع أهميتها البالغة داخل التنظيم. (Lusan Bagla 2003, pp .97,98)

وقد عرّف ادغر شاين (Schein ,E.C) الثقافة التنظيمية معتبرا إياها " أنماطا من الافتراضات الأساسية، التي يتم إبداعها أو تطويرها من قبل جماعة بشرية معينة ، لتساعدها في حل مشكلاتها داخل المنظمة وتمكنها من التأقلم مع العالم الخارجي، وتساعدها في تحقيق الاندماج والتكامل الداخلي ، حيث تكون هذه الثقافية قد أثبتت صلاحيتها وفعاليتها، ومن ثم يتوجب تعليمها ونقلها للأعضاء الجدد في المنظمة، باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس". (Schein ,E.C ,1985,p.9)

يعتبر نموذج "شاين" في تحديد الثقافة التنظيمية هو من النماذج الخطية « Linéaires »، لأنه يسمح بنظرة عمودية، إذ يتصور المعتقدات كمكتسبات مترسبة في الأعماق، يصعب الوصول إليها وتغييرها، وفي منتصف الطريق توجد القيم وهي مجموعة المبادئ والأهداف ، وفلسفة التفكير الجوهرية بالنسبة للأفراد في المنظمة، وتكون القيم مرتبطة بالافتراضات، أما الجوانب المادية فهي التعبيرات والتصورات التي تعتبر كمكونات ظاهرة للثقافة فتكون قريبة من السطح. (Mary JO Hatch,1993,p-p.657)، مع أن هذا النموذج يتصف بصفة "الخطية"، فإنه يعتبر، قاعدة هامة لدراسة الثقافة التنظيمية، حسب كثير من الباحثين من بينهم ماري جو اتش، بإضافة مصطلح "الديناميكية" لنموذج شاين وهذا لإظهار الأساسيات المرتبطة بالافتراضات وإعطائها صفة القابلية للتعديل عبر تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة خلال الزمن .

واعتبر "ادجار موران" (E. Morin) الثقافة التنظيمية أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية، المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والمعتقدات، والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات والمنظمات وطقوسها الجماعية وأساطيرها" (سعيد بن يمينه، 2015، 141).

ويرى كل من بيتر ووترمان (Peter et Waterman) أن " الثقافة التنظيمية هي ذلك النسق القيمي السائد في المنظمة والذي يوضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها، والذي يتمثل في الحكايات، الأساطير، والشعارات الموجودة في المنظم. (زايد مراد، 2012، ص. 228).

من خلال التعريفات السابقة للباحثين بيتر ووترمان، وكذا الباحث موران، يستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام لنقل التجربة الخاصة بالأفراد عند موران، ونتائج لثقافة الأعضاء عند بيتر ووترمان. وكون البيئة الداخلية للمنظمة تضمّ قيما يجلبها أعضاؤها من مؤوسين

ورؤساء من بيئتهم الخارجية، فان كوسن (Kossen) ينظر إلى الثقافة بأنها عبارة عن مجموعة هذه القيم.(محمود سلمان العميان،2010،ص311).

وأما الثقافة التنظيمية عند هوفسد جيبرت (Hofsted Geert) وبعض الباحثين الآخرين هي نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة والمميّزة لها عن باقي المنظمات وتتخذ كقالب ونموذج يتميّز باستمراره، تكررّه وبالتالي تركه لأثره على سلوك الأفراد وقراراتهم داخل التنظيم. (Hofsted Geert et al , 1990,p-p.286).

وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية هي كقالب يتطبع عليه الأفراد في المنظمة ،و يظهر أثرها على سلوكهم.

بينما "موريس تفينت" (Maurice Thévenet ,1980,p.16) قد فضّل إعطاء تعريف مختصر للثقافة التنظيمية يتمثل في أنها : "هي كل ما يوجد في المؤسسة وممارسا تها، وكذلك كل ما يميّزها عن غيرها من المؤسسات" أي يعطيها هويتها. وعليه فان الثقافة التنظيمية تتمثل بالنسبة له في شقين:

✓ **الشق الأول:** داخلي وما يضمّه من عوامل ومكونات؛ تساعد في انسجام سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين

✓ **الشق الثاني:** فهو يتعلق بالجانب الظاهر للثقافة على مستوى الأنساق الفرعية المتمثلة في نسق الأهداف ونسق البنية وكذلك النسق التقني إذ أنها هي العناصر المشكلة للنسق الكلي للمؤسسة، ليمتد دور الثقافة في تحديد ليس السلوكيات الفردية والجماعية فقط ، بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى

والثقافة التنظيمية حسب (Gibson) تتكون من قيم وعادات، وافتراضات ومعتقدات وقواعد ومعايير وأشياء من وضع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن "ثقافة المنظمة" تعتبر في الكثير من الأحيان من هويتها الشخصية.(زاهد محمد ديري، 2011، ص 312).

من خلال ما تقدم من تعاريف للثقافة التنظيمية ائضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف واحد لها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها كما أن هناك من اعتبرها مجموعة من الافتراضات تشمل العناصر المادية والمعنوية إلى جانب التصرفات والمشاعر والأحاسيس والأقوال.

لكن رغم الاختلافات في تعريف الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك قاسما مشتركا بينها وهي أنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبالتالي تساهم في وحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المختلفة: القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات .

ثانيا- خصائص الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية، تستمد جوهرها من ثقافة المجتمع ومن التنظيمات الإدارية فإنها تشترك في نفس خصائص ثقافة المجتمع والمتمثلة في أنها:

1- إنسانية: يعتبر الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة فهو المصدر الرئيسي لها، ومن جهتها فهي تشكل شخصيته (عاطف، وصفي، 1981، ص.85)، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية ينقلها الفاعلون إلى التنظيم، من خلال تفاعلهم سواء داخل المنظمة أو خارجها (OTT, J. Steven, 1989 p.46-48)

2 -مكتسبة: كون الثقافة لها صفة الإنسانية، فمصدرها ليس الفطرة، وإنما يكتسبها الفرد من المجتمع والأوساط الاجتماعية التي يعيش فيها، عن طريق التعلم المقصود أو غير مقصود، ومن خلال عملية التطبيع الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين والخبرة والتجربة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية هي مكتسبة، من خلال احتكاك الأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة ومعايشتهم أسس التنظيم الإداري وقواعده التنظيمية، التي تصبح جزء من سلوكه داخل المنظمة. (عاطف وصفي، 1981، ص.310)

3- مستمرة: تحافظ الثقافة على مدخراتها من خلال نقلها من جيل إلى جيل فرغم التعبير الذي يطرأ عليها وعلى المنظمات فهي تستمر من خلال سماته الأساسية المرتبطة بكيانها (زايد مراد، 2011، ص.ص.233،234)

وما يساعد في استمرار الثقافة هي قدرتها على الإشباع، فالثقافة التنظيمية قد تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية بتعاقب الأجيال عليها، فهي تسهل إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. (اسماعيل زكي، محمود بن محمد، 1982، ص.145).

4-تراكمية: بفعل استمرار الثقافة تتراكم السمات الثقافية وتتشابك عناصرها، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها سمة ثقافية عن سمة أخرى وعنصر ثقافي عن عنصر ثقافي آخر، فاللغة مثلا تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة

مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج (سامية الساعاتي، 1998، ص-ص.93-95) كما أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليم الأجيال اللاحقة ما اكتسبه هو و تعلمه من سمات ثقافية، يضيف لها كل جيل عنصر أو سمة محددة (مصطفى أبو بكر، 2004/2003، ص.79).

5 -**الانتقائية:** يتميز المجتمع بتوريث أفرادهِ رصيدا هائلا من السمات الثقافية، مما يؤدي إلى تنوعه نتيجة لتراكم الخبرات الإنسانية والتنظيمية (زايد مراد، 2011، ص234). ولكن الأجيال البشرية لا تحتفظ بها كاملة، كما أن الحاجات والميول تتغير من جيل إلى آخر، لذلك فالأجيال ينتقون ما يلائم ويتكيف مع متطلباتهم المعرفية النفسية والمادية وكذلك التنظيمية فالمجتمع الإنسان يتميز بقدرة الانتقاء (قمبر محمود وآخرون، 1989، ص133).

6 - **المرونة:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة التي تجعلها قادرة على التكيف لإشباع حاجات الإنسان البيولوجية والنفسية، المتطورة ولأن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة، وبيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى. (مصطفى أبو بكر، 2004/2003، ص.79).

7- **قابلية التغير:** استجابة لما تتعرض له المجتمعات من أحداث والتغيرات تمس المنظمات فإن بعض السمات الثقافية السائدة تصبح غير ملائمة لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع وكذا المنظمات، لذلك يقوم الأفراد بحذف تلك السمات والتخلي عنها وفي المقابل يغيرونها بسمات أخرى متعلقة بالبيئة المهنية والاجتماعية يضيفونها إلى الرصيد الثقافي المجتمعي الشخصي والمنظماتي (سامية الساعاتي، 1998، ص97).

8- **قابلية الانتشار:** تتميز الثقافة التنظيمية بقابلية انتشار سماتها الثقافية من فرد إلى آخر أو من نسق إلى آخر داخل المجتمع، إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التفاعل بين الأفراد والمنظمات وما يتبعه من انتشار للسمات لدى احتكاكها بعضها البعض، وهو ما ينطبق أكثر على العناصر المادية، كالتكنولوجيا وسائل الاتصال على مستوى التنظيم (إسماعيل زكي محمود، 1982، ص.95).

9- **التكامل:** إن المكونات الثقافية لا تكون منفصلة عن بعضها البعض بل تكون ملتزمة ومشكلة لنسق متكامل السمات الثقافية، للتكيف مع المتغيرات الجديدة في مجتمع المنظمة (إسماعيل زكي، 1982، ص38)، مما يجعل تكاملها يستغرق زمنا طويلا، ولا يتحقق بشكل تام لأن المنظمة في تطور ديناميكية مستمرة، وتعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتحديد أنماط سلوكهم.

للثقافة التنظيمية إذن خصائص مميزة تنفرد بها وهي: (OTT,j,steven,1989,p,50)

- ✓ أنها توجد في المنظمات الإدارية بصفة مماثلة تقريبا لثقافة المجتمع.
- ✓ تضم مجموعة من العناصر والمكونات مثل التي تتكون منها ثقافة المجتمع من قيم ومعتقدات وعادات ومعايير سلوكية.
- ✓ هي طاقة أو دافع للعمل والإنتاجية.
- ✓ هي هدف ووسيلة مؤثرة في فعالية المنظمة.
- ومن بين الجوانب المصبوغة بالخصائص المميزة لثقافة تنظيمية (محمود سلمان العميان، 2010، ص.315):

- ✓ عمر المنظمة
- ✓ أنماط اتصالاتها
- ✓ أنماط العمل والإجراءات المتبعة
- ✓ طبيعة ممارسة السلطة وأسلوبا
- ✓ القيم والمعايير والمعتقدات القيادية

ولتحقيق الحماية الكافية لثقافة المنظمة وترسيخها فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى توظيف أعضاء ممن تتوفر فيهم شروط التوافق القيمي بينهم وبين المنظمة وما يتعلق بخصائص المنظمة أنها تتضمن ثقافات فرعية ضمن الثقافة الرئيسية لها، وهذه الثقافات تختلف حسب فئات الأفراد المنتمين إليها وتسمى ثقافة المجموعات الوظيفية كثقافة الأطباء، ثقافة الممرضين، ثقافة العمال، ثقافة الإداريين وثقافة فئة المرضى وكل ثقافة فرعية وظيفية تتفرع بدورها إلى ثقافات أخرى حسب الجنس، حسب الأقدمية أو السن، حسب التخصص والرتبة. وهذه الثقافات تتشكل لمواجهة العاملين لكل المشكلات اليومية التي تتعرض لها المجموعة. (محمود سلمان العميان، 2010، ص.3015).

مهما يكن من شيء، فإن الأنثروبولوجيين الثقافييين يتفقون حول عدد من النقاط بخصوص الثقافة وهي (يحي مرسى عيد بدر، 2008، ص، ص.330-332):

- ✓ ارتباط الثقافة بجماعة اجتماعية معينة وارتباطها بالإطار الكلاسيكي وليس مجرد التراث والموسيقى الدراما والفنون.
- ✓ تشابك جوانب الثقافة كالمجتمع على حده.

✓ إن الثقافات تتعرض لتغير دائم نتيجة لعمليات الاتصال بين الجماعات المختلفة ومن ثم استعارة الوسائل التكنولوجية المختلفة.

✓ إن كل ثقافة تعتبر مجموعة من الرموز Symboles، فهي أكثر من مجرد الأشياء أو الأفعال التي يستجيب لها الناس، فهي بمثابة الروابط التي تربط الناس بعضهم البعض، ومن أمثلتها الطقوس الدينية وكذلك اللغة في حد ذاتها تعتبر رمزا، وهي ترابط بين أعضاء الجماعة الاجتماعية الواحدة وكذلك بين الجماعات المختلفة مثلا لجماعات العرقية في المجتمعات الصناعية المعقدة (إن الاختلافات اللغوية تؤدي إلى الانقسام بين القبائل مثل المجتمعات التي تتعرض للتحديث في الهند، ويعتبر الزى، من الطرق الأخرى للسلوك الرمزي) كما يبدو من خلال ما سبق، في تعريف الثقافة التنظيمية، أنها تعتمد في أداء أدوارها على مكونات الأساسية، لذلك لا بد من توضيح هذه العناصر المكونة لها فيما يلي:

ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها :

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التالية :

1- **المعتقدات:** وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وحول الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكذلك حول المهام التنظيمية وكيفية إنجازها. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، وهذا له أثره في تحقيق الأهداف. (محمود سلمان العميان، 2010، ص312).

فالمعتقدات الأساسية هي التي تؤثر في سلوك العامل، واتجاهاته، وتحدد نجاح الأفراد العاملين، وتساعد على إنجاز وتحقيق المعايير المحددة للأداء والفعل بالمؤسسة أو المنظمة. (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص144).

2- **التوقعات:** وتتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، والذي يعني مجموعة من السلوكيات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل من الآخر، كموقع الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير، والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي ليساعد ويدعم احتياجات الفرد (العامل) النفسية والاجتماعية والمادية (محمود سلمان، العميان، ص313)

تعتبر الشخصيات البطولية، عامل مدعم في ثقافة المنظمة وتكوينها ، فمن خلا لهم يمكن وضع تحسين للقيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة

الخارجية، ويقدمون أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة، وذلك من خلال(سيد محمد جاد الرب، 2004، ص145):

✓ وضع المعايير

✓ تحفيز العاملين

✓ وضع أهداف النجاح

✓ تحديد القيم الخاصة بالتوازن و الاستقرار والتطور.

3 -الأعراف التنظيمية والعادات: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة لهم مثال ذلك التزام المنظمة بعد تعيين الأب، والابن في نفس المنظمة، وهذه الأعراف يفترض ألا تكون مكتوبة ومع ذلك واجبة الاعتراف والإتباع ومنها مثلا التزام الأفراد، الاستئذان قبل الخروج من المنظمة لأي سبب كان (زايد مراد، 2012، ص230)

4 -الأساطير والقصص والروايات: تعتبر الأساطير أو الروايات عن شخصية كانت عضوة في لمنظمة، أنها بطلة أو بطل ممن ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام. كما أن القصص بإمكانها أن تروى أو تعرض (معلومات موثوق منها)، عن نجاح المنظمة في مرحلة ما.ولكن إعداد هؤلاء كأبطال، لا يعني فعلا أنهم كذلك، ولكن هذا معناه أن اتجاهاتهم وسلوكا تهم، لاقت القبول من طرف أو العاملين. (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص، 146).

5- الشعائر والتقاليد والرسميات: تعتبر التقاليد، ما اعتاد الناس عليه في حياتهم ، منذ أمد طويل، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة حوالي خمسة وعشرون سنة تصبح تقليد في المنظمة، وهذا قد يساعد في خلق قيم الوفاء و الإخلاص والولاء التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى الممارسات داخل التنظيم وداخل فريق العمل التي هي كنتيجة للرضا الوظيفي.(سيد محمد جاد الرب، 2004، ص 146).

6- الترتيبات المادية: يعتبر المبنى من حيث تصميمه، وترتيب المكاتب والقاعات والتجهيزات، كالكراسي، والمكاتب والآلات، والوسائل. وطريقة ترتيبها وتوزيعها عاكسا لثقافة المنظمة، كما أن صور أماكن العمل، وأماكن الاستقبال، هي أيضا جزء من ثقافة المنظمة (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص 146).

7 - القيم التنظيمية: هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة، وحول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم في مكان العمل أو بيئته، من شأنها توجيه سلوك العاملين والمشرفين على الإدارة.ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم:

العدالة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء المهام واحترام الآخرين (محمود سلمان العميان، 2010، ص312).

وتتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها (جمال الدين المرسى، 2002، ص352):

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
 - 2- الخصائص الوظيفية و مدى ولاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.
 - 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية.
- هذه المكونات المذكورة أنفاً وأخرى، تبني على عدة اعتبارات: (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص148)

- عمر المنظمة

- قوة المؤسسة

- التطور التاريخي

وقد حدد جمال الدين المرسى (جمال الدين المرسى، 2006، ص14)، مكونات الثقافة التنظيمية في العناصر التالية

- ✓ الأنماط السلوكية: وهي ما يظهر من سلوكيات نموذجية تعبّر عن الانتماء للتنظيم.
- ✓ القيم السائدة: وهي المعتقدات المميّزة للتنظيم كجودة الخدمة.
- ✓ المعايير والأعراف: وهو ما يتعارف عليه من سلوكيات يجب على الأفراد بالمنظمة إتباعها مثل التحية والابتسامة.
- ✓ القواعد: وهي النصوص واللوائح والتعليمات، وأنماط التصرف الملزمة للأعضاء ومن ثم عليهم بالتكيف معها.
- ✓ الفلسفة أو الايدولوجيا: وهي السياسة العامة للمنظمة وإطارها النظري المشكل لثقافتها .

✓ المناخ: ويضم المباني وتنظيمها والتصميمات الخاصة بأمكان العمل والاستقبال، والاجتماع من جهة، إلى جانب نماذج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة من جهة أخرى.

كما حصر أدمار شاين (E.Schein, 1985, p.24.) مكونات الثقافة التنظيمية ، في ثلاثة عناصر هي:

✓ المكتسبات : وهي الجزء الأوضح من ثقافة المنظمة وبيئتها الاجتماعية ويشمل لغة الاتصال، وأسلوب التعامل بين الأفراد، السلوكيات والإبداعات، والابتكارات والشعور بالانتماء.

✓ الافتراضات: وهي النظريات التي توجه الأفراد للتفكير الدقيق فيما يحيط بهم، فما هو غير واقعي، يجر المنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

✓ القيم: وهنا يفترض أن تكون قيم الأفراد العاملين والمشرفين منسجمة مع قيم العمل؛ فالقيم هي من أهم مكونات الثقافة، وهي مرتبطة بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد في المنظمة.

يعد البعد المعنوي غير الملموس ركنا هاما في وحدة الثقافة لما يشتمل عليه من قيم، وأفكار وعقائد واتجاهات وميول وعادات وتقاليد وأعراف وأنظمة وقوانين. وبالرغم من المكانة التي يمثلها الجانب المعنوي للثقافة، فإن هذه الأخيرة بجانبها المادي والمعنوي تعد وحدة كاملة متكاملة غير قابلة للتجزئة والبيان العام للثقافة مهما كان مستوى تمثيل الأفراد لها.

الملاحظ أن معظم الباحثين الذين تناولوا بالدراسة، الثقافة التنظيمية، ركزوا في تعريفاتهم لها وعرضهم لعناصرها، على عنصر "القيم" كقاسم مشترك بينهم، فهي، أي القيم، المفهوم الأساسي لتقييم مواقف، وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمة، ويكتسب الأفراد هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية، والتفاعل فيما بينهم داخل المنظمة وخارجها .. فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة، مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية، والكفاءة، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم، فتعكس على سلوكياتهم(محمود سلمان العميان، 2010، ص-ص.311-312)

خاصة أن القيم هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة (نور الدين حاروش، 2012، ص.109)

رابعاً : القيم التنظيمية كعنصر رئيسي في الثقافة التنظيمية

تعرف القيم التنظيمية، بأنها الجوانب الهامة في دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي، وهذا لأنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على مدركات الأفراد، فهي كمعيار يلجأ إليها الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة، ومحدد للأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون هذه الأخيرة، منسجمة مع القيم (محمود سلمان العميان، 2010، ص.109)

يرى ماكس لند رزبيرج (Max linderzberg) أن القائد الفعّال في معيار النظام، هو الذي يطبّق القيم ويلتزم بها، فيلاحظ مدى التناسق بين سلوكيات أعضاء المنظمة وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلن القائد عن التزامه بها (ماكس لندربرج، ترجمة: غادة الشهابي، 2013، ص.132).

فالقائد إذا التزم بقيم العناية بالعميل، يكون ناجحاً، أما إذا فوّض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره المهني، فهو يفشل في تقدير المنظمة بما يتناسب مع القيم التنظيمية.

كما أن القيم تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات، وهو ما يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح؛ فقيم المجتمعات تختلف من حيث الإخلاص، والأمانة، والاحترام الجدي للوقت والجدية في العمل، وحب العمل، وطاعة أوامر المشرفين، وبالتالي فإنه من الضروري فهم القيم السائدة في أي مجتمع، لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، ولذلك هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي (محمود سلمان العميان، 2010، ص.110):

- ✓ قيم اجتماعية تشمل الأمانة، الأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين .
 - ✓ قيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفاعلية...
 - ✓ قيم مهنية، تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل المساندة.
- والقيم التنظيمية حسب "مقدم" تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، فالمؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم، إذ هناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، وقد ارتبطت القيم التنظيمية في تكوينها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتماماتها حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حدّدت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي (مقدم عبد الحفيظ، مجلة العلوم الاجتماعية، 1994، ص.150). ويتفق أغلب المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية من حيث

المضمون؛ فمن التقسيمات المشهورة. تقسيم فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية والتي صنفها تحت أربع (4) قضايا رئيسية (فرانسيس ديف، مايك وودكوك، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، 1995، ص.26)

✓ قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والتمثلة في القوة، الصفة، والمكافأة.

✓ قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف وهذه القيم هي: الفعالية، الكفاءة في الاقتصاد.

✓ قيم إدارة العلاقات: الهدف منها الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، لان العمل لا يمكن بلوغه دون التزام هؤلاء الموظفين، وهذه القيم هي: العدل، فرق العمل، القانون، النظام

✓ قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي يعمل فيها، وكيفية التأثير فيها، والقيم التابعة لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

وقد قسم "موريس تيفنت" (Maurice THEVENET) القيم إلى مستويين (زايد مراد):

✓ القيم الجوهرية: المبادئ الأساسية والثابتة لمنظمة ما، فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، فتوجد وتثبت قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف.

✓ القيم التشغيلية: وهي القيم المرتبطة بأداء المنظمة الحالي، التي يتم تطويره لجعل القيم الجوهرية واقعا ملموسا، وهو يهدف إلى التقليل من الضغوط الداخلية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية و من جهة أخرى، صنف شاين القيم في ثلاثة أنواع (Schein. E., p52):

✓ قيم أساسية: وهي متعلقة بالالتزام بقواعد النظام والتقيّد بانجاز العمل في وقته.

✓ قيم مناسبة: وهي ما يتعلق بمستلزمات النشاط من لباس، أو وسائل وقائية.

✓ قيم هامشية: وهي أن يشعر الفرد بانتمائه للمنظمة حتى وهو خارجها، كأن يستهلك منتوجها مثل باقي المستهلكين .

وقد خصّ " مصطفى أبو بكر " قيم المنظمة بصفة الأخلاقيات التالية :

✓ أخلاقيات وقيم الأفراد، المستمدة من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع ككل.

✓ أخلاقيات وقيم المهنة، وهي التي تعتمد في توجيه سلوك الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

✓ أخلاقيات وقيم المجتمع: الناتجة عن الإطار القانوني الرسمي إلى جانب العادات ووالمارسات الاجتماعية المرتبطة بالأفراد داخل وخارج المنظمة.(مصطفى أبو بكر،

2003-2004، ص.83).

ومنه يستنتج أن اختلاف القيم وثقافة المنظمة تتشكل من تفاعل تلك العوامل فيما بينها، أما عن تطبيقها فيتوقف على مدى استعداد الأفراد وتمسكهم بالأخلاق والقيم وبالتحديد الأخلاقيات الوظيفية بقناعاتهم الخاصة دون الحاجة إلى قواعد قانونية تحميها وهذا من خلال الضمير المهني الحي. (مصطفى أبو بكر، 2003-2004، ص.83).

القيم: هي بمثابة تلك العلاقات التي تنطوي على نوع من الرأي بخصوص موضوع معين، فهي تعكس شعورا أو اتجاها منفصلا دون غيره من الموضوعات الأخرى. ويمكن فهم عنصر القيم من خلال وظيفتها التي تعمل على ربط بقية العناصر الثقافية الأخرى بشكل منظم وهذا لترسيخها في أذهان أعضاء المجتمع باعتبارهم ينتمون إلى ثقافة معينة، وهو ما يجعل الاختلافات الثقافية قائمة (أحمد الخشاب، 1974، ص 88 عن: أحمد بوزراع 1996، ص187)

بالتالي يمكن اعتبار أن هناك علاقة واضحة بين الأخلاق والقيم مهما كانت أنواع القيم. فما هي الأخلاق ؟ وما هي أهم مصادر القيم في المنظمة ؟

خامسا: العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل:

أورد بوفلجة غياث في كتابه " القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" (بوفلجة غياث، 2015، ص-ص.20-23)، مجموعة من العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل، أهمها: العوامل الثقافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية، التي تؤثر على العامل و تحدد سلوكياته وطرق معاملاته وهي:

✓ **العوامل الدينية:** كثيرا ما تكون المعتقدات الدينية، كعامل محل تقدير واحترام العامل لمقدساته، ومصدرا للتشريع وتوجيه السلوكيات في كل المجالات الاجتماعية والمهنية فالعمل يتأثر بالمخزون القيمي في حياته المهنية؛ بما يحمل من قيم بالحلال والحرام و ما يتبع ذلك من جزاء وعقاب.

✓ **العوامل التاريخية:** عندما يعيش العامل ظروفًا تاريخية صعبة مثل الاستعمار ومشاقة ينعكس ذلك طريقة عمله فقد يبذل قصارى جهده لإرضاء مشغليه ووبانتهاى الحرب العالمية الثانية وما نتج عنه من ازدهار صناعي عمل العمال إبراز قدراته وإنجازاته وتفانيه إلا أن هذا العامل نفسه في المجتمع الجزائري مثلا تحول بعد الاستقلال إلى التكاثر وإهمال مسؤولياته فالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي.

✓ -العوامل السياسية: لطبيعة النظام، اشتراكي، أو اقتصاد حر، وبالتالي طبيعة الخيار السياسي وممارسة الديمقراطية، انعكاسات على تنظيم العمل وسلوك المستخدمين .

✓ العوامل الاقتصادية: إن التوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب على اليد العاملة، وهذا يجعل العامل قليل الجدية والإتقان ما دام يسهل عليه إيجاد عمل آخر كما أن الأزمة الاقتصادية تساهم في ارتفاع مستوى البطالة .

✓ العوامل الاجتماعية: إن المجتمعات، تتميز بعادات وتقاليد متوارثة كظاهرة اجتماعية تفرض احترامها مثل النظرة لعمل المرأة واختلاط الجنس في مواقع الدراسة والعمل. كما أن للعلاقات الأسرية والقبلية أثر في علاقات الأفراد، وعلاقات المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف الانتماءات الجغرافية الأصلية، وكذا الولاء بيني عموما على القرابة والجهة وتؤثر كذلك العادات والقيم الاجتماعية على احترام السلم الإداري وكذلك القرارات إلى جانب احترام الوقت، ففي المجتمعات النامية منها المجتمع الجزائري، يتأثر احترام الوقت بالفصول والعبادات ومكانة الفرد وأدواره الأسرية. وكل ل ما يحدث في المجتمع له تأثيره على قيمه وأخلاقه؛ فالقيم الأخلاقية تلتنقي مع المعايير في اختيار الفعل بين الخير والشر. لكن إذا كانت الأخلاق ظاهرة اجتماعية؛ إذ لكل مجتمع نظامه الخاص وقيمه الخاصة، إلا أن المجتمعات الإنسانية تتفق في أخلاق مشتركة للحكم على السلوك. (شوقي ناجي جواد، 2000، ص. 279) ولا يمكن إغفالها.

سادسا: السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي في المنظمة

كل منظمة قيما محددة، ومع ذلك فإن بعض المنظمات تمارس سلوكيات غير أخلاقية، بمعيار العاملين فيها وخصائص كل منها هي:

1 - السلوك الأخلاقي: و يتصف ب:

✓ ضبط المصلحة الذاتية لصالح المصلحة العامة بالمنظمة و صالح المجتمع .

✓ يقوم الأفراد في ظل القواعد الأخلاقية بتحديد ما الذي يجب فعله بأسلوب صحيح

✓ ينتج عن السلوك الأخلاقي في المنظمة تحقيق السمعة الطيبة، والتي بدورها تؤدي إلى سلوك إيجابي من طرف الفاعلين، إلى جانب تحقيق الشهرة الشخصية لأفراد المنظمة وكسب احترام الآخرين..

2 -السلوك غير الأخلاقي في المنظمة: التصرفات غير الأخلاقية في المنظمة، هي مصدر حكم المجتمع على سلوكيات كل العاملين فيها بأنها غير أخلاقية.

وقد بيّنت الدراسات (مصطفى محمود أبو بكر 2003-2004، ص ص. 90، 91) السلوك غير الأخلاقي للمنظمات يمكن أن يصدر نتيجة عوامل عديدة منها:

✓ ضغوط المحيط الأسري والاجتماعي: ويتعلق الأمر بالبيئة التي نشأ فيه الفرد، لأن الأخلاق يتم تعلمها في الأسرة والمجتمع والمدارس والمنظمات.

✓ وقد يصدر عن الأفراد في المنظمة أفعالا، يرون أنها تحقق مصلحة الغير أو الجماعة التي ينتمون إليها، بغض النظر عن مشروعية الوسيلة. لذلك المنظمات التي تشجّع على ذلك، تلقى القبول من هؤلاء الأفراد.

✓ تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة والمجتمع: فالمنظمات التي يبني فيها الفاعلون سلوكياتهم على أساس الأولوية لمصلحتهم الشخصية على حساب المصلحة العامة بأي وسيلة كانت.

والسلوك المتصف بغير الأخلاقي في القيم الأخلاقية حسب معايير ثقافة مجتمع معين يمثل ضغطا على الأفراد الجدد الملتحقين بالمنظمة

سابعاً: مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة

للقيم الأخلاقية في المنظمة ثلاث مصادر تشترك في نشأتها هي: (مصطفى محمود أبو بكر، 2003-2004، ص ص. 90، 91)

1- الأخلاقيات الشخصية: لكل فرد في المنظمة مجموعة من المعتقدات، والقيم الشخصية والأفكار والتوقعات التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل فيها، حيث تترجم هذه القيم الأخلاقية إلى سلوكيات وقرارات داخل المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية: وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة من الطقوس والقوانين والقصص واللغة والرموز وكذلك ثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة والأطر المنظمة لسلوك الأفراد داخلها.

3- التنظيم الإداري: للتنظيم الإداري أثر على تشكيل الأخلاق التنظيمية أو الأخلاقيات؛ فيؤثر في الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استقطاب الأفراد المؤهلين وتدريبهم وكذلك من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي ونظم المكافآت والتعويضات والقواعد الأخرى.

بالتالي يمكن اعتبار أن هناك علاقة واضحة بين الأخلاق والقيم وأن هناك علاقة وطيدة بين القيم والثقافة التنظيمية التي أصبحت ذات أهمية في المنظمة كما أن هذه الأخيرة أي الثقافة التنظيمية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائفها وهو ما سنبينه فيما يلي:

ثامنا - وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها

للثقافة التنظيمية أهمية معترف بها من طرف الباحثين، تكمن في دورها الرئيسي والهام داخل المنظمة، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى قدرة ثقافتها في خلق المناخ المهني المشجع على التحسين والتطوير وتجنب المعوقات والفشل (زايد مراد، 2012، ص.232). وقد أوضح بعض الباحثين هذا التأثير في كونها تساعد في انسجام الموظفين فيما بينهم، وفي تركيزها على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة، وتساعد المنظمة في التكيف مع التغيير التنظيمي.

كما تعتبر أيضا كمدعم فعال للمجهودات التي يعتمدها فريق العمل، وبالتالي تعتبر كمرشد للعلاقات الشخصية داخل المنظمة، وتساهم في تحديد نمط الإدارة، وتقوي نظم الاتصالات وتدعمها وتساعد في الحفاظ على طاقات الأفراد وجمعها.

إلى جانب ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تقوي العلاقات الإنسانية وتساعد في الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي من طرف الأعضاء، وتعطي صورة واضحة عن رسالة المنظمة كمفتاح للكفاءة التنظيمية فهي تعتبر عندما يتعلق الأمر بمنظمة خدماتية كمعيار ومقياس لنجاحها (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص.ص.40،41)

وحسب عبد المعطي محمد عسّاف، فإن الثقافة التنظيمية لها أهمية خاصة في المنظمات والتي تتمثل فيما يلي (محمود سلمان العميان ، 2010، ص.ص.313،314)

✓ تعمل الثقافة التنظيمية على ضبط سلوك الأفراد ضمن شروط المنظمة، ولذلك فهي تؤدي دور في تغيير أوضاع الأفراد.

✓ الثقافة التنظيمية تزود أفراد المنظمة بالمعلومات المرتبطة بالأحداث في المحيط المهني وبالتالي فهي بمثابة إطار مرجعي يفسرون في ضوءه الأحداث والأنشطة.

✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إزاء المواقف التي يمكن أن يواجهونها، فمعرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تساعد في التنبؤ بسلوكه.

يتضح من أن الثقافة التنظيمية لها أدوار مختلفة أهمها تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات وتساعد في التنبؤ بسلوكهم مما يسمح بضبطه.

كما يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل بمجموعة من الجوانب (كيث ديفيز، 1976، ص.31) هي:

✓ الحرية: وهي أن يشعر الفرد في المنظمة بأنه غير مقيد في أداء عمله، بل حرا.

- ✓ **المساواة:** أن يكون للعمال نفس الحقوق والامتيازات دون تهميش بعض الأفراد على أساس فروق فردية، عقلية، انفعالية، واجتماعية، وهذا عمل محفز لكل الأعضاء بالمنظمة إذ يتعلق الأمر بمفهوم أخلاقي وهو الإنصاف والعدالة من جهة قوانين العمل وأنماط تطبيقها.
- ✓ **الأمن الوظيفي الاقتصادي:** يعتبر الأمن الوظيفي هاجسا لكل موظف، إذ يخشى مجابهة كبر السن أو التقاعد، وكذا مجابهة غلاء المعيشة مقارنة بالقدرة الشرائية.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في الأغراض التي تؤديها وهي (محمود مصطفى أبو بكر، 2003-2004، ص.80) :
- ✓ **تحقيق التكامل الداخلي** بين أفراد المنظمة من خلال توجيههم إلى الطرق السليمة للاتصال والعمل الجماعي.
- ✓ **تحقيق التكيف** بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية وذلك بتعلم الأسلوب والاستجابة السريعة مع ذوي العلاقة بالمنظمة.
- ✓ **إرشاد الأفراد والأنشطة** في المنظمة نحو تركيز الجهود لتحقيق أهدافها .
- ✓ **السعي نحو تحقيق** استمرار المنظمة ونموها.
- قد حدّد روبنس (Stephen , Robbins .1989,p.469) وظائف الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:
- ✓ تزويد أعضاء المنظمة بالإحساس بالهوية مما يسمح بالتميز بين منظمة وأخرى.
- ✓ تسهم في خلق الالتزام والشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى التماسك الاجتماعي .
- ✓ تشكّل إطارا مرجعيا وسلوكيا يهتدي به العاملون في المنظمة .
- كما أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تبرز، كإطار مرجعي وسلوكي يهدف إلى خلق الشعور بالانتماء من طرف الأعضاء، من خلال التماسك الاجتماعي والإحساس بالهوية، هذا يتوافق مع ما ورد عند بعض الباحثين في نظرتهن إلى الثقافة التنظيمية على أنها تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة وتمييزهم عن أعضاء باقي المنظمات ؛مكونين بذلك عالما خاصا بهم يتميز بنظرة خاصة للأمور ومعايير محددة في تقييم الأعمال(شوق طريف،1992، ص 156)
- ويمكن إضافة بعض العناصر الهامة في وظيفة الثقافة التنظيمية المتمثلة في: (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص.139):
- ✓ تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- ✓ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتصنيف الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- ✓ تساعد الثقافة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

وأضاف كل من كرانتر وكنيكي ((Robert Kreinter, AngeloKinicki , 1992, p.709))

في كتابهما "السلوك التنظيمي " إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

✓ تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة؛

✓ تسهل الالتزام الجماعي في المنظمة؛

✓ تعزز استقرار النظام الاجتماعي؛

✓ تشكل السلوك.

أما عن وظائف الثقافة التنظيمية، من حيث علاقتها بنظرية التنظيم وما ينتج عنه من تأثير على اتخاذ القرارات عند المديرين، فهناك خمس مفاهيم جوهرية تتمثل فيما يلي:

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ضرورية لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية وينسب هذا إلى المدرسة الكلاسيكية.

✓ تمثل الثقافة التنظيمية منهجا للتكيف مع المحيط مراعاة للمواقف ويمكن نسبه إلى النظرية الموقفية لدراسة المنظمة.

✓ تمثل الثقافة التنظيمية نظاما يشترك فيه الأفراد من حيث المعارف والوجدان وهو منطق للنظرية المعرفية في دراسة المعرفة التنظيمية.

✓ إن الثقافة التنظيمية هي نظام من الرموز والمعاني المشتركة يتصف بالتكامل، لذلك اعتمدته النظرية الرمزية في التنظيم.

✓ إن الثقافة التنظيمية هي انعكاس للمفاهيم اللاواعية وهذا يلتقي مع مفهوم النظرية التحويلية في التنظيم ودراساتها للتصرفات غير الواعية. وحسب سيد محمد جاد الرب، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل أيضا فيما لها من تأثير فعلي على أداء الأفراد الكلي للمنظمة، من حيث أنها: (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص.134) :

✓ تزود العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق لطريقة تأدية الأشياء

✓ تكون الإطار الثقافي المناسب للمنظمة، والذي يساعدها على استقرار عمالتها بها، وتلقى قرارات الإدارة استجابات سريعة ومنه فإن الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد الفاعلين على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام الموجود في المؤسسة؛ أي القواعد واللوائح الرسمية، والجوانب غير الرسمية فيها، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع (نجوى عبد الله الطبلاوي، 1996، ص.31) وعليه لا بد من الإشارة إلى الثقافة التنظيمية من حيث قوتها و ضعفها:

1- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع، فلا يتمسك بقيمها ومعتقداتها أغلبية العاملين، ويجدون صعوبة في التوافق والانسجام مع المنظمة وأهدافها وقيمها. (مصطفى أبو بكر، 2003-2004، ص.86)

2- الثقافة "القوية"، من خصائصها الانتشار عبر المنظمة إذ تحظى بالثقة والقبول من قبل الجميع أفرادها فيشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات، التي تحكم سلوكهم داخلها، والتقاليد والأعراف المتشابهة التي تنقل بشكل تلقائي للأعضاء الجدد؛ فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل، التي ينبغي احترامها من طرف كل الأعضاء، في جو من الاحترام المتبادل، قصد تحقيق الهدف المشترك .

كما أن الثقافة القوية، حسب كثير من الباحثين، تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة بتحفيز العمال، واعتماد سليم للقيم والقواعد واحترامها من طرف أفراد المنظمة، مما يجعلهم في حالة إشباع إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ فمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت العادل، معبرة على تثمين العمل. فكل فرد يحترم عمل الآخرين، والكل يشترك في الهدف ويسعون إليه في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. (سعيد بن يمين، 2015).

وعلى عكس الثقافة الضعيفة، تحظى الثقافة القوية بالثقة والقبول من طرف جميع أفراد المنظمة عموما، فيشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير. فنجاح المنظمة في بث قيمها ونشرها بشكل متسع يؤدي إلى نجاحها في خلق ثقافة قوية (مصطفى أبو بكر، 2003-2004، ص.86).

وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنس على (محمود سلمان العميان، 2010، ص.312)

- عنصر الشدة أي قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل أعضاء ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى نظام الحوافز من عوائد والمكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين.

تاسعا - عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد إنشاء الثقافة التنظيمية من طرف الأفراد الفاعلين في المنظمة يمكن لهذه الأخيرة تقديم الدعم لتقويتها والمحافظة عليها لتوالي الأحداث عليها، كي لا ينسى أعضاء المنظمة

قيمتها ومعاييرها السلوكية معتمدة على الطرق التالية (عبد الله البريدي، 2005، عن زايد مراد مرجع سبق، ص 237، 236):

- انتقاء العاملين المتصفين ليس بالمؤهلات العلمية و المهنية فقط و إنما بقدرتهم على التكيف .
- تشجيع الأعضاء الملتزمين بالمعايير والقيم الخاصة بالمنظمة والعاملين على نشرها في صفوف من حولهم، وهذا التشجيع يتم من خلال ترفيتهم.
- اعتماد طريقة الإرشاد نحو الالتزام بثقافة المنظمة .
- القيام بعملية تدريب العاملين على طرق العمل ونشر الشعارات والقصص.
- تقديم المكافآت للعاملين الذين يتميزون بالسلوكيات المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم كقصاصين يحكون عن الثقافة التنظيمية ويكونون كنماذج للاحتذاء بها.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة منظمته.
- ولكن لا بد من اعتماد مجموعة من العوامل الأخرى التي تساعد في تجديد الثقافة التنظيمية ودعمها وهي (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص 142):
- توفر زعماء وأبطال يتميزون بشخصية قيادية تتصف بالحماس لدفع الآخرين .
- درجة الإشباع الوظيفي لدى الأفراد ومدى قدرتهم على رؤية الصورة الحقيقة للمنظمة التي يعملون بها.
- مدى سرعة الاستجابة للتغيرات من طرف المنظمة.
- كفاءة الهياكل التنظيمية والوظيفية بالمنظمة.
- عدالة النظم من حيث الأجور والمكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والضبط
- درجة تقدم المنظمة وانتشارها وتميزها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
- التحكم في الضغوط التنظيمية السائدة في المنظمة.
- الاستفادة من طبيعة المجتمع وقوة ثقافته.

إلا أنّ تكريس المسؤولين للثقافة التنظيمية حسب أكتاف جيليني (Octave Gélinier) وبريل مان جيل (Bril man Jean) والعمل على تميّزها في المؤسسة وجعلها قوية، ليست دائما دافعا لتحقيق النتائج ، فقد يحدث العكس، إذا كانت مقاومة التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيرون بصدد التردد الدائم بالسوق. (Jean, Bril man.2000,p.58) وبالتالي فإنه من الضروري أخذ الجوانب الثقافية الاجتماعية للعمال بعين الاعتبار ومع إيجاد آليات للتعامل مع القيم المؤثرة سلبا على المنظمة

خاتمة:

تبقى الثقافة التنظيمية، من المواضيع الهامة والحساسة في مجال التنظيم، رغم الاهتمام بها منذ الثمانينات، تمركز البحث حول أثر الثقافة في فعالية التنظيم والتسيير، وهو ما أكدّه العديد من الباحثين من بينهم بوفلجة غياث (الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر، 1992، ص220) ورغم العدد الهائل من الدراسات التي عمل الباحثون من خلالها على تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من جوانب متعددة، أي من حيث مكوناتها، خصائصها ووظائفها، إلى جانب معيقاتها، إلا أن هذا المجال لازال يعاني من الغموض وصعوبات التطبيقية الناتجة عن التناقض القيمي في مجال المنظمات والتسيير وأداء العمل وكذلك العلاقات الاجتماعية، لذلك يبقى المجال مفتوحا قصد التمهيد في الواقع التنظيمي، والجانب الثقافي من أجل التحكم فيه والتكيف معه مع اعتبار العمال كفاعلين، خاصة في المجتمعات النامية منها المجتمع الجزائري أين تدهور وتناقض القيم أصبح بارزا مما يدفعنا إلى اعتبار تحقيق ثقافة تنظيمية واعدة، قوية وبالتالي ناجحة هي مسؤولية مشتركة، تنطلق من التنشئة الاجتماعية منذ الصغر في الأسرة، المدرسة وكذلك المسجد إلى جانب مؤسسات التنشئة الأخرى لكي يتشبع الأفراد بالقيم الأخلاقية قبل التحاقهم بالمنظمات أو بالمؤسسات المهنية بصفتهم فاعلين، مسيرين أو عملاء أو عاملين يكونون قادرين على تشكيل ثقافة تنظيمية مريحة وفعالة.

الهوامش:

(1) محمد قاسم، القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2008.

(2) أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005.

- (3) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، السكندرية ، 2006،
- (4) حريم حسين، إدارة المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع. بدون بلد نشر 2003
- (5)-Lusan Bagla, Sociologie des organisations, la découverte, paris, 2003,
- (6)- Schein, E.C, organization culture and leader ship, jossey Bass, san Francisco, 1985,
- (7)-Mary Jo Hatch, The Dynamics of organization culture, in the academy of management review, vol 18, No 04(oct, 1993).
- (8)- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
- (9)-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ط، 5، 2010
- (10) - Hofsted Geert et al Measuring organizational cultures M A qualitative and Quantitative
- (11)-Maurice. Thévenet, la culture en neuf Questions, in : revue française de gestion N° 47.48,,1980,
- (12)- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط، 1، 2011
- (13)- عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- (14)-OTT,J. Steven :The organisation culture ,Perspective, Dorsey press, Chicago 1989,
- (15) -اسماعيل زكي، محمود بن محمد، الانثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافية، الدوحة، 1982
- (16) - مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004،

- (17)- قمبر محمود وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989
- (18)- سامية الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي ، القاهرة 1998.
- (21)- يحي مرسى عيد بدر، عام الاجتماع، مقدمة في سوسيولوجيا المجتمع، جامعة حلوان ، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، السكندرية ط1، 2008.
- (22)- سيد محمد جاد الرب، إدارة لموارد البشرية ،موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشرى، جسر السويس، الإسكندرية ، 2004،
- (23)- جمال الدين المرسى، التفكير الاستراتيجي والادارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 .
- (24)- نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- (25)- لندريج ماكس، "أدوات القيادة ، الرؤية، المبادرة، الزخم " ، ترجمة: غادة الشهابي -،
- العبيكان ، الرياض ، 2013
- (26) - مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك : دراسة امبريقية عن:26
- (27)- فرانسيس ديف . ومايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة :عبد الرحمن هيجان، مركز البحوث بمعهد الادارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،1995.
- (28)- أحمد الخشاب، احمد النكلاوي، المدخل الايديولوجي للإعلام عن: أحمد بوزراع ،الاتصال والثقافة الخلفية والواقع. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشورات جامعة باتنة، عدد5، 1996
- (29)- بو فلجة غياث، تناقض القيم داخل التنظيم، عن : الثقافة والتسيير ر، أعمال الملتقى الدولي المنعقد، بمعهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 30، 28-1992 ، ص220
- (30)-Stephan P. Robbins M.organisational behavior, eusapretice, HALL international, U.S.A, , 1989.
- (31)- شوق طريف، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب ،القاهرة 1992.

- (32)-Robert Kreinter, Angelo Kinicki, organisational behavior ,international student edition Home wood, IL : irwin,1992,p709
- (33)-سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- (34)- عبد الله البريدي، كيف يصنع القادة الثقافية التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني 16-
- (35)- نجوى عبد الله الطبلاني: تأثير الثقافة المنظمة على فاعلية المنظمة، كلية التجارة عين الشمس، القاهرة 1996.
- (36)-Bril man. Jean : les meiemis pratiques du managent au cœur des entre prise, Zeus édits, édition D'organisations, paris, 2000.