دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي

حواطي أمال
استاذ مساعد محاضر" ب"
كلية العلوم الاجتماعية الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
جامعة غرداية
haouatia@yahoo.fr

ملخص:

إن دراسة ثقافة التنظيمية تساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد، و القيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم ،المثابرة ،و الرغبة في الانجاز، الارادة و اتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي منظمة .فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات و تحديد قواعد العمل ومعايير الاداء الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة.

و تعتبر كمتغير في تحديد الاستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط ،و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الأفراد الذين يميزون التنظيم، و رغم ذلك يمكن للثقافة التنظيمية أن تشكل عائقا في وجه التغير الثقافي التي تريد المنظمة الحاقه بأهدافها، وذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة و زيادة الفعالية و تحسين مستويات أداء عمالها.

Abstract :

Studying the culture of the organization helps to understand and manage the behavior of individuals and the values they believe in.The importance of time, organized behavior, desire for accomplishment, will and mastery of work ... are all necessary attributes for success in any organization. Thus, culture is a regulatory framework for guiding behavior, determining the rules of work and performance standards that must be adhered to in order to achieve the goals efficiently and effectively. It also helps to create a special identity for the organization.

It is considered as a variable in determining the strategy needed to adapt to the milieu and how to use it varies according to the individuals who distinguish the organization. However, organizational culture can be an obstacle to the cultural change that the organization wants to attach to its goals when shared values are not compatible with those that the organization seeks to achieve the established goals and increase efficiency and improve the performance of its workers

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية The organizational culture
السلوك التنظيمي Organizational Behavior

مقدمة:

اجمع علماء السلوك على أهمية الثقافة و دورها الحيوي في تكوين و تشكيل شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل اطار لأنماط السلوك المختلفة للفرد و قد استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة أول مرة من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week في سنة 1980 ،بعد ذلك أصدر الكاتبان **كندي** و**دايل** كتابهما تحت عنوان corporate culture سنة 1982 .[1]

1/ تعريف الثقافة التنظيمية :

عرف **محمد قاسم القريوتي** "الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن،وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث يخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ". [2]

كما يمكن تعريفها "على أنها عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة ". [3]

---

[1] – Maurice therenet .**la culture d'enterprise**.PUF.paris .2003. p 4

[2] – محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 2000 ، ص 185.

[3] – Maurice therenet . **Op**. **cit**. p 5 .

كما تعرف على أنها "مجموعة من القيم والعادات والمعايير و المعتقدات والافتراضات المشتركة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية والمعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ،بالتأثير على سلوك أعضاءها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم ".[1]

كما عرفها الكاتب **كيرت ليوين** kurt lewin " مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات والقيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. و يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس، و لكن حاضر يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه."[2]

كما تشير الثقافة التنظيمية إلى كل ما يسود المنظمة من أنماط النشاطات والتفاعلات والمثل المشتركة والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم فضلا عن تقنيات وإجراءات وطرق العمل المستخدمة فيها .[3]

ولذلك يرى الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تتشكل من ثلاث مقومات رئيسية وهي :

- ✓ المعارف و الخبرات التي يتحصل عليها الأفراد و الجماعات نتيجة تفاعلهم المستمر مع محيطهم بكل عناصره و موجوداته.
- ✓ المهارات الفنية و التطبيقية التي يتقنها الأفراد و الجماعات.
- ✓ القيم و العادات التي تتشكل لدى الأفراد و الجماعات.[4]

وهي تتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا أساسية وهي: [5]

- * بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.
- * القادة الاستراتيجيون.
- * خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.

وعليه يمكن القول إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نظام متكامل يشمل مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات التي يضعها قادة المنظمة بناءا على خبرتهم والبيئة التي يوجدون بها ،وذلك من أجل جعل سلوك الأفراد العاملين متماثلا وفقا لخصائص وشروط معينة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

2/– مفهوم السلوك التنظيمي:

– تعريف السلوك: " الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو اتصاله بالبيئة الخارجية، بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، ادراك، انفعالات"[6]

– تعريف السلوك التنظيمي:

*" هو مجموع الأفعال و أنواع الأداء التي يقوم بها العاملون و الرؤساء في مواقف و أوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، و يتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي و الداخلي بما فيها بيئة العمل و جماعات العمل"[7]

* كما عرفه كل من **هودجيتش و ألتمان**" على أنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و فهم و تنبؤ و ضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية" [8]

*"هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و أراء العاملين بالمنظمات، و تأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على ادراك و مشاعر أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و أخير تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته"[9]

و يمكننا أن نميز بين نوعين من السلوك، السلوك الفردي و هو سلوك خاص بفرد معين، و السلوك الاجتماعي و هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة و الذي يهتم به علم الاجتماع، أما السلوك التنظيمي فهو ذلك" السلوك الذي تفاعل مع علم النفس و علم الاجتماع و علوم أخرى

---

[1] – يوسف جغلولي،**القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية**،أطروحة دكتوراة غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل،كلية العلوم الإنسانية و الإ جتماعية،جامعة الجزائر 2 ، الجزائر،2010-2011،ص95 .

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط 4 ،2013، ص 309.

[3] – أحمد الخطيب و عادل سالم معايعة ، **الإدارة الحديثة.– نظريات– إستراتيجيات ونماذج حديثة**، الكتب الحديثة،الأردن،ط1 ،2009 ، ص 357 .

[4] عبد المعطى عساف، **السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن ،2013، ص 126.

[5] – بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، ط2، 2011، ص 370.

[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005ص 23.

[4] ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل** ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001 ، ص 76.

[4] ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، الاردن، ط 1 ، 2016 ، ص 07.

[9] عبد الغنى الطحم، **السلوك التنظيمي– المفاهيم ، النظرية و التطبيق**، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4 ، 2003، ص 23.

من أجل دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم، أي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، و دراسة المنظمة ذاتها و دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المنظمة من ناحية و تفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.

3/–أهمية الثقافة التنظيمية و أسباب بروزها:

1.3– أهميـة الثقافـة التنظيميـة: لقـد تزايـدت أهميـة الثقافـة التنظيميـة في التـأثير علـى السـلوك بمواقـع العمـل إذ أن اتسـاع نطـاق الإشـراف في المنظمـة وظهـور التركيبـات وإدخـال فـرق العمـل ، وتقليـل الرسميـة وزيادة قـوة العـاملين تـوفر المعـاني المشـتركة والـتي تتـوفر هـي الأخـرى عـن طريـق الثقافـة القويـة، و تضـمن كـذلك أن كل شخص متجه لنفس الاتجاه . وعليه تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في :

* تعطـي إحساسـا بالعضـوية والانتمـاء وتعزيزهـا مـن خـلال نظـم العمـل، كمـا أنهـا تعطـي اسـتقرارا وظيفيـا وتقـرر جوانـب الاختيـار الصـحيح للعـاملين وتدريبهم.[1]
* تمثل الثقافة ذات الجذور العميقة نهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.
* زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات والجماعات والأفراد.
* تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.[2]
* تعمـل علـى توسـيع افـاق و مـدارك الافـراد العـاملين حـول الاحـداث الـتي تحـدث في المحـيط الـذي يعملـون بـه،أي انهـا تشـكا اطـار مرجعـي يقـوم الافـراد بتفسـير الاحداث و الانشطة في ضوئه.[3]
* تعتبر عنصرا فاعلا ومساعدا لتحقيق أهداف المنظمة، و كذا ميزة تنافسية لها وتسهل مهمة الإدارة و قادة الفرق.[4]
* تلعب الثقافة دورا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك الاخرين عندما تواجههم مواقف معينة.
* تلعـب الثقافـة دورا معيـاريا حيـث يحـتكم السـلوك اليهـا و يتحـدد حسـب شـروطها، و ان ايـه محاولـة لاختراقهـا او مخالفتهـا تعتـبر محاولـة اسـتفزازية مرفوضـة مـن الاخرين.[5]

2.3– أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد برز هذا المفهوم خصوصا في السنوات الثمانيات و هناك ثلاثة اسباب رئيسية وهي:[6]

- ✓ المعجـزة الـتي حققتهـا المؤسسـات اليابانيـة و الـتي تبنـت مبـادئ تسـييريه مختلفـة عـن المبـادئ التسـييرية الغربيـة، كمـا ظهـرت في هـذا الاطـار نظريـة مميـزة أصـبحت معروفـة في الـولايات المتحـدة الامريكيـة (نظريـة Z) للثقافـة التنظيميـة. و لكـن المقـارنات الـتي أجريـت في بدايـة الثمانينـات مـن القـرن العشرين أثبتت تفوق الادارة اليابانية على الادارة الامريكية من ناحية الانتاجية.
- ✓ الصعوبات التي عرفتها الادارة بالوسائل التقليدية وفي محيط شديد المنافسة ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل أخرى.
- ✓ النجاحـات الـتي حققهـا بعـض الكتـب مثـل كتـاب "**le prix de l'excellence** " لمؤلفيـه بيـتر و وترمـان " **Peter et Waterman** " حيث بين الكتاب نجاح ادارات كثيرة ضمت بعض القيم الثقافية.

4/– خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص تتمثل في:

- ✓ **الثقافـة التنظيميـة نظـام مركـب:** لا تمتلـك المنظمـة ثقافـة واحـدة و انمـا تحتـوى علـى ثقافـات فرعيـة تختلـف باخـتلاف الأفـراد المنتمـين اليهـا، وعـادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.[7]
- ✓ **الثقافـة التنظيميـة نظـام مفتـوح:** و ذلـك مـن خـلال خلـق الانسـجام بـين العناصـر المختلفـة للثقافـة داخـل المنظمـة، بحيـث أي تغيـير علـى أحـد عناصـر الثقافة يتعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- ✓ **الثقافـة التنظيميـة نظـام متغـير و متطـور:** عـادة مـا تكـون ثقافـة المنظمـة قابلـة للتغيـير و التطـوير تماشـيا مـع المتغـيرات البيئيـة و الخارجيـة مـن أجـل تحقيـق أهداف المنظمة.

---

[1] – خالد محمد بنى حمدان و وائل صبحي إدريس،**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**،دار البازوري ،الأردن،2007 ،ص 78.

[2] – بلال خلف السكارنة ،**أخلاقيات العمل**،**مرجع سابق**،ص3 58.

[3] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط 6، 2013، ص 313.

[4] –الباتول علوط، **الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة** أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2 ،الجزائر، 2012–2013،ص 89.

[5] عبد المعطى عساف، **مرجع سابق** ، ص ص 127. 128

[6] Pascal Laurent, François Bouard, **Economie d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 1997, p 239.

[7] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي و الاداري**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن ،ط 2 ، 2013، ص 371.

- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث أن الثقافة يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ن وتتزايد الثقافة من خلال ما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص.[1]
- ✓ **الثقافة نظام متكامل:** تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم لأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي
- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهدافها.

في حين يرى البعض من الكتاب أنه توجد عشر سمات و التي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين (**سمات الثقافة التنظيمية الفعالة**) و هي:

- ✓ **المبادرة الفردية:** مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
- ✓ **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة.
- ✓ **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.
- ✓ **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المتخلفة.
- ✓ **الرقابة:** عدد القواعد و الاجراءات و كمية الاشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.
- ✓ **الدعم الاداري:** مدى قيام الادارة بتوفير الدعم و المساندة و اتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم. [2]
- ✓ **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء بأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل و ليس وحدة أو مجال مهني معين.
- ✓ **نظام العوائد:** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة.
- ✓ **التسامح مع النزاع:** الى اي مدى يتم تشجيع العاملين على اعلان النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة.[3]
- ✓ **أنماط الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

5/– عناصر الثقافة التنظيمية ومجالاتها:

1.5– عناصر الثقافة التنظيمية:

* **المراسم:** أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس في ثقافتهم.
* **شعائر:** مجموعة فعاليات أو أحدث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة.
* **الطقوس:** وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.
* **القصص و الأساطير**
  - ✓ **القصص:** هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال.
  - ✓ **الأساطير:** هي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبول لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيزا أو غامضا.
* **الأبطال:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء و الإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
* **نجوم غير عاديين:** وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة بأكملها.
* **الرموز واللغة:**
  - ✓ **الرموز:** تشمل الاشارات الالقاب وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة.[4]
  - ✓ **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.
* **الروايات الشعبية:** هي روايات محض خرافية لا أساس لها.
* **القصص البطولية:** هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.
* **Gueture:** وهي عبارة عن حركات لأجزاء الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.
* **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا ،وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية.[5]

---

[1] مصطفى محمود ابو بكر، **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية،الاسكندرية،2007، ص 407

[2] جمال الدين المرسي، **ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير**، الدار الجامعية ، الاسكندرية،2006، ص 15.

[3] حسين حريم، **ادارة المنظمات– منظور كلي**، دار الحامد للنشر و التوزيع،الاردن ، ط 1 ،2003 ، ص 263.

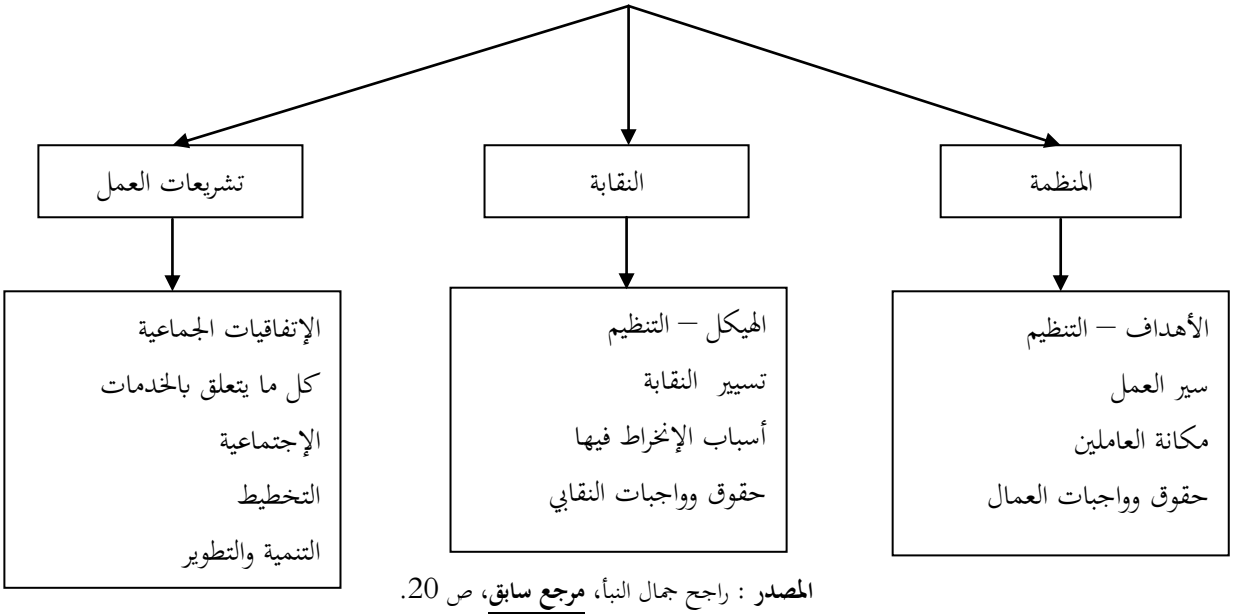
[4] حسين احمد الطراونة، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1 ، 2012، ص 298

[5] – حسين حريم، **مرجع سابق**، ص ص 266-267.

2.5- **مجالات الثقافة التنظيمية:** للثقافة التنظيمية مجالات عديدة ومتنوعة تختارها وتحددها الأجهزة المختصة بهدف تكوين العامل في مجال العمل ، والمواضيع التي تساهم في رفع الوعي الثقافي للعمال، وتتمثل أهم مجالاتها في: [1]

* **المنظمة:** وهي تشمل على كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها ،وكذلك دور ومكانة الفرد العامل في البناء التنظيمي إضافة إلى حقوقه وواجباته داخل منظمته .
* **النقابة** :وهي تتضمن كيفية تسييرها وتنظيمها وأسباب إنخراط الأفراد فيها إضافة إلى تعريف النقابي بكل حقوقه وواجباته.
* **تشريعات العمل** فهي تتمثل في كل ما ينظم المنظمة من نظم وقوانين إدارية تهدف إلى الحفاظ على حقوق كل فرد من أفراد المنظمة. والشكل التالي يوضح مجالات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (01) :يوضح مجالات الثقافة التنظيمية



المصدر : راجح جمال النبأ، **مرجع سابق**، ص 20.

6/– الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية : تؤدي الثقافة عدد من الوظائف نوجزها في:

* **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام. [2]
* **تعطى أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
* تشكل السلوك التنظيمي وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق وفهم المعاني بمفهوم واحد. [3]
* إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
* تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل على تنسيق لاتخاذ القرارات. [4]
* تساعد على الربط والتكامل بين المنظمة والأفراد العاملين بها من جهة والتكيف مع البيئة المحيطة من جهة أخرى.
* تقلل من احتمالات ترك العمل ودوران العمل.[5]
* تمييز و اختلاف المنظمة عن غير من المنظمات الأخرى و ابراز لشخصيتها المتميزة.

7/– مصادر و محددات الثقافة التنظيمية:

أولا: مصادر الثقافة التنظيمية: تستمد الثقافة التنظيمية من مصادر متعددة و هي تتمثل في:

- ✓ **ثقافة الوطنية و الاقليمية (ثقافة المجتمع):** تعتبر ثقافة المجتمع من أهم مصادر ثقافة المؤسسة ، حيث أن الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية... للمجتمع تلعب دورا في تشكيل السلوكيات و الممارسات الفعلية للعاملين على مستوى المؤسسة، فكل ما يصدر من

---

[1] – راجح جمال النبأ، **بحوث في الثقافة العمالية**، مطبعة حسان ، القاهرة ،1997، ص ص 19. 20 .

[2] – حسين حريم،**إدارة المنظمات ،مرجع سابق**، ص265.

[3] – يوسف جغلولي،**مرجع سابق**،ص 105.

[4] – فلاح الحسيني ، **الإدارة الاستراتيجية** ، دار وائل للنشر ،الأردن،2000 ، ص 94.

[5] محمد عدنان النجار، **ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي** ، بدون دار نشر ،دمشق، 1993، ص 381.

تصرفات من الافراد هو افراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء. كما أن استراتيجية المؤسسة و سياساتها و خدماتها و سماتها الاجتماعية و الثقافية يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي اليه و ذلك لتكتسب الشرعية و القبول منه.

- ✓ **شخصية المؤسسين:** إن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في فترة التشكيل الأولى للمؤسسة. إذ تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم هم الرواد و القدوة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات و فرض الرؤية و غرس القيم لدى الجماعة.[1]
- ✓ **الثقافة المهنية:** وهي تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من خلال وظيفته التي يؤديها في المؤسسة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي و درجة نفوذه و سلطته يمكن أن تشكل مصادرا قوية لأنماط ثقافية تميز بين الأفراد في المستويات الوظيفية المختلفة.
- ✓ **الأحداث التي عاشتها المؤسسة و تاريخها:** يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، إذ يتكون هذا التاريخ من خبرات المؤسسة و نجاحاتها و اخفاقاتها التي بقيت كمرجع يعود إليه أصحاب القرار لتقدير المواقف المختلفة.
- ✓ **طبيعة العمل:** يوجد تشابه في الثقافة داخل قطاع النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلاف في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، يعنى أن القيم و المعتقدات الخاصة بمؤسسة معينة تعتنقها في نفس الوقت معظم أو كل المؤسسات داخل نفس القطاع.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية و هي:

- ✓ **التاريخ و الملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة و نوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية (عامة / خاصة) أو (دولية / محلية) جانبا أخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- ✓ **الحجم:** لا يعنى بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الادارة و أنماط الاتصال و نماذج التصرف في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبارات الحجم.
- ✓ **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حيت تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.
- ✓ **الغايات و الأهداف:** تؤثر الاهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة، إذ ان الاهداف عادة ما تؤثر مباشرة في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة(منظومة التحكم و الرقابة)،كما تؤثر في الرموز و القيم و الطقوس.[2]
- ✓ **الموقع الجغرافي:** يؤثر الموقع على نوع الزبائن و العاملين المطلوبين لكل فرع.
- ✓ **البيئة:** إن الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.[3]
- ✓ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل، و كذا تفضيلات العاملين للأساليب المستخدم في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها السائدة.

8/– أنواع الثقافة التنظيمية: تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، و يرجع هذا التباين إلى مجموعة من العوامل التي يجمع الباحثون بأنها تساهم بدور أساسي في هذا التباين و تتمثل في :

- ✓ بيئة الأعمال و طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.[4]
- ✓ القيادة الادارية و ما تحمله من أفكار و افتراضات من خلال التجربة التي واكبتها.
- ✓ تجربة الأفراد العاملين في المنظمة و خبرتهم في كيفية حل المشكلات التي تواجههم

1.8– أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار التكافل و العلاقات الاجتماعية: يوجد اربع انواع للثقافة حسب هذا المعيار وهي:[5]

- ➢ **الثقافة الشبكية:** و تمتاز بالقدرة علة نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية ، وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات و اجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون على زيادة الانتاجية.

---

[1] مُحَّد قاسم القريوتي، **مرجع سابق** ، ص 384.

[2] حسين احمد الطراونة، **مرجع سابق** ، ص 300.

[3] جمال الدين المرسي، **مرجع سابق**، ص 29.

[4] بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق**، ص 359.

[5] نفس المرجع ، ص ص 360. 361.

- **الثقافة المستأجرة:** و تمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية و تفضيل العمل على الحياة الخاصة، وهذا قد يسبب تدني الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات و توجيه الاتصالات نحو الأعمال.
- **الثقافة الجزئية:** و تمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الاحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف و عوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الاستراتيجية.
- **الثقافة العامة:** وتمتاز بارتفاع درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية في ان واحد مما يؤدي الى تكوين صداقات محددة و العمل لفترات طويلة اذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة.

2.8– حسب معيار الرسمية: يوجد نوعين أساسين من الثقافة التنظيمية و هما:

- **الثقافة الرسمية:** و يستند هدا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وإن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ،و يتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الارباح.
- **الثقافة غير الرسمية:** و تستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة و المعايير و القيم الشائعة فيما بينهم و تنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية و يشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء. فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل و الحصول على الراتب، و كذا الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي الى الولاء و تعزيز الضمان لدى الفرد و بناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

9/– نماذج الثقافة التنظيمية: هناك نماذج ثقافية تنظيمية و متمثلة في:[1]

- **النموذج الاستحقاقي:** و هو ذلك النموذج الثقافي التنظيمي الذي يعتمد أساسا على الاستحقاق، حيث يسود فيه معيار الكفاءة الديناميكية و الذي يخلو من الصراعات الجماعية و الفردية و التوجه المطلق نحو المردودية.
- **النموذج المتطور:** يمثل نظام السير الذاتي المثالي و مركز اهتمامه هو الفرد و عمله ،و يستعمل فيه وسائل لضمان تطور الأفراد من خلال التدريب و التكوين المستمر في العمل، وهو خليط من الرقابة الاجتماعية و تسمح بتحقيق الذات بالنسبة للفرد.
- **النموذج العلمي:** يعتمد أساسا على العمليات الميكانيكية و الهندسية و النشاط و تصميم مراكز العمل أين المردود و التقييم محددين، كما تعتمد في عملها على البيروقراطية و لا توجد بها صراعات.
- **النموذج القانوني:** يسير أساسا بواسطة القوانين الصارمة كون الرقابة فيه جماعية من طرف نقابة قوية في المنظمة، مما يؤدي إلى نسبة قليلة من الدوران في العمل و يفتح المجال للشعور العالي بالأمن في العمل.

10/– بناء الثقافة التنظيمية :

اولا: الوعي بعملية تكوين ثقافة التنظيمية: حدد brown harvey مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة الادارية (فلسفة، قيم ، تصرفات و تصور) و المنظمية (الأدوار ، الهيكل ، النظم و التكنولوجيا)، و بينا أن التفاعل ما بين المرتكزات الادارية و المنظمية ينتج المشتركات في الاقوال و المصطلحات المهنية و التصرفات و المشاعر، ومن ثم تبقى تكون ثقافة التنظيمية نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات و القواسم.[2]

ثانيا: فهم الية نشوء ثقافة التنظيمية: تنشأ الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم و يشترك الأعضاء بالمعرفة و الافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الأتية:

- ✓ قضايا التكيف الخارجي و البقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة و عندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وهي تتمثل في:
  - رسالة المنظمة و استراتيجياتها.
  - أهداف المنظمة.
  - الوسائل (الهيكل و نظم المكافأة).
  - قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- ✓ قضايا التكيف الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة و تحافظ على فاعليتها، ومن أهم هذه القضايا ما يلي :
  - اللغة و المفاهيم بما فيها تحديد طرق الاتصال و تطوير المعاني المشتركة.
  - حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
  - القوة و المنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها و المحافظة عليها.
  - المكافآت و العقوبات.

---

[1] Husenman Samuel , **Revista de psichologia del trabajo y de les organizaciones**, madrid, 1980, p 199.

[2] نعيمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن،2009 ،ص 106 .

- ✓ **ثالثا: تكوين ثقافة ايجابية للمنظمة:** تحاول ادارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة و يعتمد انتاج ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الادارة للطرق و الاجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي و تداخل معطيات الثقافة من عوامل و مصادر لبناء ثقافة متماسكة و قوية.

*هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة وهي:[1]

- ✓ **الادارة العليا:** ان ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا علة ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فادا ما حافظت الادارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- ✓ **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دورا كبير في المحافظة على ثقافة المنظمة ،و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الافراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل بنجاح. و في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موءامة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها.
- ✓ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الادارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا امر ضروري حتى لا يتغير اداء المنظمة.

11/– الاتجاهات المعاصرة في الثقافة التنظيمية:

- **تمكين العاملين** : هو من القضايا و المواضيع التي حظيت بشعبية كبيرة و اهتمام متزايد و هو اعطاء العاملين مزيدا من الاستقلالية و حرية العمل و التصرف و صنع القرارات و أن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم. فيشعر الفرد بأن عمله له معنى و قيمة و أهمية.[2]
- **الثقافة المتعددة:** هنالك اتجاه متزايد لان تصبح القوى العاملة في المنظمات متنوعة (الجنس، العمر، الخلفية العلمية ، العرق، الدين و الثقافة) ،و هذا يؤكد على ضرورة تطبيق مبدأ التعددية و أن يتفهم المدير ثقافات الأفراد الذين يعملون معهم، و أن تأخذ ثقافة المنظمة الرئيسية ذلك بعين الاعتبار حتى تستطيع الادارة تحقيق الاستفادة المثلى من خاصية تنوع القوى العاملة.
- **الثقافة الأخلاقية:** تدعو الضرورة الملحة الى تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد و تعزز المعايير الاخلاقية السليمة مثل قيم الفضيلة ، النزاهة، الاستقامة، الامانة و الصدق، المسؤولية و المساءلة و الشفافية و غيرها، و بموازاة ذلك ينبغي وضع مدونة أخلاقية في كل منظمة توضح للعاملين المعايير الأخلاقية السليمة و تحثهم على التقيد و الالتزام بها و العمل على تطبيقها بحزم.
- **الثقافة الابداعية** :لقد أصبح الابداع و الابتكار ضرورة و أمرا حيويا تستطيع ي منظمة الاستمرار و النمو و الازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات المعاصرة، وهذا يقتضي توفير بيئة تنظيمية تشجع و تدعم و تكافئ الابداع و المخاطرة و المشاركة و الاتصال و الانفتاح و الثقة ...الخ.
- **ثقافة خدمة العملاء:** من بين أهم مقومات ومؤشرات نجاح و فاعلية المنظمات هي خدمة المنظمات/ المستفيدين و الاستفادة من رغباتهم و حاجاتهم، و تقديم افضل خدمة ممكنة و بأسرع ما يمكن و بأقل تكلفة ،فضمان ولاء العميل باستمرار و استقطاب عملاء جدد يتطلب وجود ثقافة تعزز و ترسخ تقديم افضل خدمة ممكنة للعملاء.

12/– تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها: يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها و أهمها ما يلي:[3]

* **توجهات المنظمة و العاملين بها:** تشير التوجهات الى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة ايجابية).أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية).

* **الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها اعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم. و يعتبر تبنى ثقافة تنظيمية بشكل كثيف و متسع الاساس للثقافة القوية.

* **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء و منه تحقيق الأهداف المرجوة.

* **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها التكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة. و يوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرون للثقافة التنظيمية و منها:

- ➢ تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الاحداث و التصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام و يكون على دراية كاملة بالمنظمة و بيئتها.

---

[1] محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص ص 319. 320

[2] حسين حريم، **مرجع سابق**، ص 321.

[3] مصطفى محمود أبو بكر،**مرجع سابق**، ص ص 409-411

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة و التحكم و الادارة و تكون لديهم وجهات نظر جديدة و متطورة بشأن المشكلات التنظيمية تمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال و المهارات و القدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

* **الالتزام و الانضباط**: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، و يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء و اظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق أهدافها. و يمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة منظمة و تدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة الى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة و تؤدي الى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها و أن لا تكون شائعة و منتشرة بين المنظمات المنافسة لها. بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط.

قائمة المراجع :

1. أحمد الخطيب و عادل سالم معايعة ، **الإدارة الحديثة.– نظريات– إستراتيجيات ونماذج حديثة**، الكتب الحديثة،الأردن،ط1 ،2009.
2. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
3. الباتول علوط، **الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2 ،الجزائر، 2012-2013.
4. بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن، ط2، 2011.
5. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي و الاداري**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن ،ط 2 ، 2013.
6. ثائر سعدون مُحَّد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، الاردن، ط 1 ، 2016
7. جمال الدين المرسي، **ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير**، الدار الجامعية ، الاسكندرية،2006.
8. حسين احمد الطراونة، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1 ، 2012
9. حسين حريم، **ادارة المنظمات– منظور كلي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن ، ط 1 ،2003 .
10. حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن ، ط 4،2013.
11. خالد مُحَّد بنى حمدان و وائل صبحي إدريس،**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**،دار البازوري ،الأردن،2007 .
12. راجح جمال النبأ، **بحوث في الثقافة العمالية**، مطبعة حسان ، القاهرة ،1997.
13. عبد الغنى الطجم، **السلوك التنظيمي– المفاهيم ، النظرية و التطبيق**، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4 ، 2003.
14. عبد المعطى عساف، **السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن ،2013.
15. مُحَّد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل للنشر، الاردن ، ط1، 2000 .
16. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط 6، 2013.
17. مصطفى محمود ابو بكر، **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية،الاسكندرية،2007،
18. ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل** ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001.
19. نعيمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن،2009.
20. يوسف جغلولي ،**القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر،2010-2011.
21. Maurice therenet .**la culture d'enterprise**.PUF.paris .2003.
22. Husenman Samuel , **Revista de psichologia del trabajo y de les organizaciones**, madrid, 1980.
23. Pascal Laurent, François Bouard, **Economie d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 1997

.