

الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة

د. حسين بن سليم أ. أحمد سويسي

جامعة الاغواط

الملخص:

من خلال هذا البحث يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية هي العنصر الأساسي في المنظمات المعاصرة ، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من قيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية وأنماط سلوكية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات .

و الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، وهذا التفاعل لا يتحقق إلا في ضوء وجود قيم تساهم في تحقيق الانسجام داخل المنظمة. مقدمة:

يعتبر مجال الثقافة التنظيمية الحديثة الذي دخل إلى كتب العلوم الإدارية ، محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتباره أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتفوق منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين ، إذ تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع ، فهي عنصر أساسي في المؤسسات المعاصرة إذ يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات ، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات ومهارات تقنية قبل انضمامهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها ، ثم تضفي لمنسوبيها ذلك النسق الثقافي من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات ، فهذه الأخيرة أصبحت لها دور كبير في تطور المجتمعات ، فهي بمثابة نظام مفتوح ذو علاقة وطيدة ومستمرة ، ذلك لكونها تتميز بالتأثير والتأثر فالمؤسسة تحصل على مدخلات من موارد بشرية وتكنولوجية ومواد أولية ومعلومات ، بحيث تطرح مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها ، ذلك لأنها تتواجد ضمن نسق عام (المجتمع) الذي يعتبر بمثابة البيئة التي تعيش فيها ، فهي توفر مصالح ومنافع كثيرة و توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة.

كما أن للثقافة التنظيمية عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد يظهر ذلك من خلال قيمه واتجاهاته وسلوكاته في المؤسسة ، وعلى مستوى الجماعة هو ما يميز فريق العمل أو الجماعة من خلال تفاعلهم ، أما على مستوى المؤسسة نجده في القيم والرموز والقواعد السلوكية التي تميز كل السلوكات التنظيمية للعمال السائدة ضمن هذا النسق ، و توافق هذه المستويات يوفر مناخ محفز على العمل ، والذي لا يتحقق إلا بوجود بيئة ثقافية تحمل قيما و سلوكات ومعتقدات تهتم بالفرد من مختلف الجوانب ،فهو في نهاية المطاف عبارة عن جملة من الأحاسيس والمشاعر التي تتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت الآراء والأفكار حول مفهوم الثقافة التنظيمية ، إلا أنه يبقى هناك نوع من الغموض يكتنف هذا المفهوم ، الأمر الذي يستدعي ربطها بمفهوم الثقافة ومحاولة معرفة مكانتها في تاريخ الفكر الإداري .

1- مفهوم الثقافة:

شغلت الثقافة اهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم ، وذلك في محاولة لإعطاء صورة واضحة وموحدة لهذا المفهوم ...، فهي عبارة نتاج مجتمعي، يميز مجتمع عن آخر وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف¹.

إن ظهور الثقافة البشرية ارتبط بظهور الإنسان على الأرض، إذن فهو مفهوم قديم قدم الإنسانية، وتطور من عصر إلى عصر على مر التاريخ.

فلقد عرفها "تايلور" في كتابه ((الثقافات الفرعية)) حيث يقول: "إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"²

فالثقافة ليست علوماً أو معارف جاهزة يمكن للمجتمع أن يحصل عليها ويستوعبها ويتمثلها في زمن قصير فهي إذاً مجموع العقائد والقيم والقواعد التي تضبط سلوك الأفراد كأعضاء داخل المجتمع، إذن من الملاحظ أن الثقافة قد مرت بفترات ومراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها أكثر في عصرنا الحالي خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الأعمال بين الأفراد ، فلقد أثبتت الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة ويقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل³،...، فالبيئة هي بمثابة الوعاء الذي يحوي هذا الإنسان الذي يشكل نطس السلوك الظاهري والباطني من خلال جملة من الرموز التي تشكل في مجتمع معين. يمكن القول أن الثقافة هي مفهوم إنساني ، ذو أبعاد واسعة يحمل جملة من القيم الاجتماعية التي ينشأ عليها الفرد ويكتسبها عبر مراحل حياته.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف حول الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تبناها المؤسسة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعلماء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

وقد عرفها "كورت ليون" أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"⁴.

وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها ، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين ، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم⁵،... وهي أيضاً : مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف⁶.

3- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، و الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة،⁷... فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام و الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة،⁸... فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية⁹، ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءا من ثقافة المجتمع وامتدادا لها. وعليه فالمؤسسة الحريصة على التميز هي التي تعطي المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانات والإبداع التنظيمي والإداري، فالإبداع يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

4- نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم نحو عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.¹⁰

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية كمفهوم للثقافة التنظيمية:

- ✓ أن الثقافة نتيجة لوجود الإنسان وهو الذي صنعها.
- ✓ هي مجموعة مبادئ وقيم وأسس.
- ✓ يكتسبها الأفراد و تنتقل بينهم.
- ✓ تساعد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.
- ✓ تساعد المديرين الاستراتيجيين على التأثير على نوعية القيم.
- ✓ تعطي للأفراد المكانة والاحترام والمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين.
- إن مصطلح الثقافة يستخدم ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين.¹¹

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.

ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:

1. نظرية القيم: يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹²

ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة و.بمراعات مؤثرات معينة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والملاء داخل المؤسسة، وهو أي أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

(1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.¹³

(2) يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

4. نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية و مركباتها:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض.

1-عناصر الثقافة التنظيمية وسماتها:

هناك الكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة والتي لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على الترقية أو غيرها ولها سمات خاصة تساعد على تماسك المؤسسة.

1-1-عناصر الثقافة التنظيمية:

- ✓ الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- ✓ القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كالجودة وخدمة العملاء".
- ✓ المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحتية العمل مثلاً أو الابتسامة.

- ✓ القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب
- ✓ على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية... الخ¹⁴

- ✓ الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية ، فكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء¹⁵

- ✓ المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية... الخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية...، فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة¹⁶.

- إضافة إلى هذه العناصر هناك عناصر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية وهي عنصر التوجيه وعنصر الشمولية والقوة ، بالنسبة لعنصر التوجيه فيشير إلى كيفية توجيه الثقافة التنظيمية للتنظيمات من أجل تحقيق أهدافها، أما عنصر الشمولية والقوة فيقصد بها قوة انتشار ثقافة المؤسسة بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها وممارسة الضغط عليهم¹⁷، فهي إذن عناصر مهمة لنجاح المؤسسة.

1-2- سمات الثقافة التنظيمية:

- ✓ المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- ✓ تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء للابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ✓ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ✓ التكامل: قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة¹⁸.
- ✓ الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين، أي هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة .

- ✓ الدعم الإداري: ويتمثل في قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ✓ الهوية: مدى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم.

- ✓ نظام الفوائد: تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس اعتبارات شخصية.
- ✓ تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الإدارة للأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- ✓ نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على الرسمية، والتي يحددها نمط التسلسل الرئاسي وهذا يؤدي إلى تبادل المعلومات في كل الاتجاهات،¹⁹ ويمكن القول أن نماذج الاتصال آلية من الآليات التي تساهم في تنمية معارف الإنسان وتطورها.

كما توجد هناك سمات تشترك فيها كل المنظمات كأن تكون الثقافة التنظيمية بمثابة نظام متصل مستمر ومتكامل وهذا ما يولد الانسجام بين أعضائها، وأن يكون نظاما متغيرا متطورا تراكميا، بمعنى أن الثقافة التنظيمية في تغير مستمر في كل وقت، أو لها خاصية التكيف مع مطالب بنيتها وأهدافها واحتياجات أفرادها.²⁰

2- مركبات الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها ونظم العمل وإبداعاته وإجراءاته فاتخاذ القرارات يختلف من منظمة إلى أخرى.

2-1- القيم: هي عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته وحقيقة الأمر أن لفظ القيم قد استخدم باتساع في تراث العلوم الاجتماعية لدرجة أن الباحث يلمس وجهات نظر مختلفة ومتنوعة اتجاه مشكلة تعريف القيم،²¹ فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني تلعب دورا في تنوع الثقافات، إذن هي تكتسب من خلال المجتمع الذي نعيش فيه وتمثل المعتقدات التي يعقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

2-2- الأساطير: هي قصص من وحي الخيال وتساعد في شرح وتفسير الأنشطة، وتعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين فتعرف بأنها: "المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"²²، وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة مثلا "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات، وهذا يحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

2-3- الأبطال: هي الشخصيات التي تركت بصمات في حياة المؤسسة وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها، وتمسك بقيم المنظمة.

2-4- الرموز: الرمز يعني الرسم الذي يعبر عن شيء معين، وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، ونلمس هذا في الشعارات الخاصة ببعض الشركات مثل شركة "فور" الجودة هي وظيفتنا الأولى، كذلك تكثر بعض الشركات من الرموز لتدل على الصداقة وتقدير العاملين وتؤكد كل هذه الأمثلة على أن الرموز أدوات قوية لإرساء المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

2-5- اللغة: تشير إلى الكلام المنطوق فهي بمثابة أداة لتحديد الهوية وتمثل كذلك في الدرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل، فعلى سبيل المثال يستخدم مديرو شركة "موتورولا" كلمة "التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة.²³

2-6- الاتجاهات: هي ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

وتعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

إذن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد عبر مراحل مختلفة من حياته نتيجة عدة عوامل، فمثلا عند إدخال آلات جديدة تتعرف الإدارة على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب معين.²⁴

2-7- الطقوس: مجموعة من الأنشطة تقام من حين لآخر لتعميق القيم والمعتقدات وإقرارها في النفوس من مراسيم الأعياد²⁵، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم، مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة.²⁶

2-8- القصص: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والحفاظ عليها.

2-9- الاحتفالات: تحافظ الشركة على اتفاقات عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، كما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق أهداف معينة.

2-10- التقاليد: هي أنشطة ذات صبغة متكررة وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.²⁷

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية ومسمياتها.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، ذلك أن الثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من العناصر المتداخلة.

1-1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".²⁸

فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- ✓ الثقة: وتمثل الثقة في الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- ✓ الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تنأى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.²⁹

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

- ✓ عنصر الشدة والذي يرمز إلى القوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- ✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.³⁰

كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- ✓ تشجيع وتحفيز الزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
 - ✓ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل، وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
 - ✓ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادت البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.
- 1-2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

ويمكن القول أن الثقافة القوية تتميز عن الثقافة الضعيفة بوجود عنصر الشدة ويرمز إلى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

فالمؤسسة ذات الأداء الجيد لها ثقافة قوية بين أعضائها، أما الثقافة الضعيفة فأفرادها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة مع قيمهم.³²

2- مستويات الثقافة التنظيمية:

كل واحد منا ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة، وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها.

2-1- ثقافة المجتمع:

تتمثل في هذا المستوى من خلال القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية.

وتبرز أهميتها من خلال ما جاءت به نظرية "أوشي" اليابانية، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته، بدلا من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وما يعرف بالمعادلة الاجتماعية التي تناولها في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد".³³

2-2- ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

2-3- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

2-4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع ن التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى العاملين.

2-5- الثقافات الفرعية:

ويتحدث عنها "Edger" هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.³⁴

ومن خلال هذا فإن الثقافة التنظيمية تتحدد تبعا لمعيار الضعف والقوة ، وهذا ما سبق وأشار إليه، كما أن الأنماط الخاصة بثقافة المؤسسة تساعد على إحداث التغيير والقدرة على الابتكار، وهي تركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، وتساعد على ثبات السلوك وتحدد ما هو مطلوب ، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين ،أي أن الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية ، فقد ترفع بعض الشعارات وتبني قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم ، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وتؤسس لها .

خامسا: قيم المؤسسة

1- مفهوم القيم:

يعد دراسة القيم مطلبا لا محيص عنه ،خاصة في ظل هذا التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعد من سمات هذا العصر ، باعتباره أسهم بكيفية أو بأخرى في التأثير في مختلف مكونات الحياة الإنسانية من أفكار وقيم اجتماعية وعادات وتقاليد. لقد اختلف المفكرون في تحديد معنى القيم ، وإذا بدأنا بمعجم اللغة فإننا نجد أنها عاجزة عن معاونتنا معاونة فعالة ، عندما نريد تحديد معنى القيمة لغة فهي من الفعل اللاتيني (Valeu) يعني أصلا أنني قوي وأنا في صحة جيدة.³⁵ وعليه فالقيم تعتبر المحك الذي يتم على إثره تحديد ما هو هجين ومستحسن وقد عرفها (أحمد ماهر، 2000):

تمثل الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر الفرد من خلالها إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين ، وتعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد والناس تنظر للأشياء التالية كقيم أساسية : الأمانة ، المساواة ، إجادة العمل، وفي نظرهم لهذه القيم يختلفون في معناها في طريقة تطبيقها عمليا.³⁶

أما اصطلاحاً فنجد لها عدة تعاريف فقد تناولها علماء الاقتصاد بأساليب مختلفة، فأحياناً يرون أن مفهوم القيمة مرادف للثمن، وأحياناً يدلون بها على الصفة التي تجعل شيئاً ما ممكن للاستبدال بشيء آخر، وهي قيمة المبادلة المرادفة للمنفعة، فالكثير منهم حاولوا إيجاد معيار لقيمة المبادلة، (فادم سميث) يرى أن هذا الشيء موجود في العمل...، أما علماء الاجتماع فبعضهم تجنب التعامل مع القيم على اعتبار أن البحث فيها يتسم بالذاتية، وأنها بذلك تخرج عن نطاق السوسيولوجية ولكن بظهور الدراسة السوسيولوجية (لتوماس وزنانيكس) بعنوان "الفلاح البولندي" في أوروبا وأمريكا عام 1918 جاء استخدام مفهوم القيمة وغيرت من نظرة علماء الاجتماع، الأمر الذي جعلها تشكل موضوعاً ذا أهمية، في مجال الدراسات الاجتماعية، وأصبحت متغيراً ينبغي الاستناد إليه في تفسير الواقع الاجتماعي. يختلف مظهره.³⁷

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين العلماء (علماء الاجتماع) في تعريفهم للقيم، فمنهم من أشار إلى أن القيمة أي شيء له أهمية أو رغبة للذات الإنسانية، "فروبرت بارك و برجس" يريان "أن أي شيء يحظى بالرغبة والتقدير هو قيمة"، كما أن "ستيوارت دود" حاول تعريف القيمة بنفس المحتوى "القيمة هي رغبة أو أي شيء مرغوب أو يختاره المرء في وقت معين، وهي من الناحية الإجرائية ما يقول: المرء أنه يحتاجه".³⁸ كما أن "دور كايم" يرى أنها: "تفرض تقديراً يصدر من فرد له أحاسيسه الخاصة، فما له قيمة خير وما هو خير يرغب فيه..."، أما "بارسونز" في كتاباته عند تحليله البنائي الوظيفي للنسق الاجتماعي حيث يرى أن القيم "هي تلك الجوانب من موجهات الفاعل التي تلزمه بالمحافظة على معايير معينة، ومعايير الاختيار، وحينما يكون الفاعل مجبراً على الاختيار فإن موجهات القيمة قد تلزمه بمعايير معينة تساعد على اختياراته".³⁹، فالقيم هي نتاج الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي مر به المجتمع، فهي التي تساعد على فهم تطور هذا المجتمع من خلال الاتجاهات والأفكار وغيرها، حيث يرى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فير" "أن مفتاح فهم التطور الاقتصادي في مجتمع ما، ليس هو الإنتاج وأسلوبه وعلاقته ولكن الاتجاهات السيكولوجية والأفكار والمعايير والقيم والعواطف والمشاعر التي تشكل روح المجتمع وتؤثر فيه وتوجهه".⁴⁰، فهي تعد محددًا مهماً من محددات السلوك الإنساني، فمن خلالها يمكن الحكم على ما حولنا من المكونات الثقافية والسلوك، فهي تفصح عن نفسها في أنماط التفضيل أو الاختيار بين البدائل المتاحة.

2- مفهوم المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة يعد من المفاهيم الغنية للتحليل وذلك لتوفر الكثير من الدراسات التي تناولته في مختلف التخصصات والفروع العلمية، لذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية و منطلقاتهم العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين بها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، في حين ينظر إليها علماء الاجتماع من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية المحيطة بها.⁴¹

وقد ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"،⁴² فالهدف من وجود المؤسسات هو إنتاج السلع والخدمات من حيث التأليف بين مجموعة من العناصر المختلفة التي تعتبر كمدخلات.

أما عالم الاجتماع الألماني "ماكس فير" فينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"،⁴³ وفي هذا

التعريف بـ "فير" بين المؤسسة وباقي أنماط المجتمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين و اللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين الوظائف المختلفة، وعليه فقد اعتبر "فير" المؤسسة بمثابة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة.⁴⁴

أما عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح، وهي في نظره عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة".⁴⁵

ويرى "دادي ناصر" بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".⁴⁶ وعليه ومن خلال ماتم التطرق إليه حول مفهوم المؤسسة يمكن القول أنها عبارة عن حملة الموارد البشرية والمادية والمالية تخضع لقوانين وأنظمة داخلية من خلال تفاعل الأفراد بغية تحقيق أهداف محددة.

3-وظائف القيم:

إن القيم بمثابة الركيزة الأساسية في تشكيل الثقافة الخاصة بأي مجتمع، فهي تساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم وما يحيط بهم، فهي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التفاعل الاجتماعي، وهي أحد الجوانب الرئيسية والمهمة للبنية الفوقية الخاصة بالمجتمع، وتساعد على تحقيق ما يلي:

- تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم وبمعنى آخر تحدد شكل الاستجابات وبالتالي تلعب دوراً مهماً في تشكيل الشخصية الفردية، وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.
- تحقق للفرد الإحساس بالأمان فهو يستعين بها على مواجهة ضعف نفسه، والتحديات التي تواجهه في حياته.
- تعطي للفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابي وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها، وعقائدها الصحيحة.
- تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه، وبالتالي تساعد على فهم العالم.
- تعمل على إصلاح الفرد نفسياً وتربوياً وتوجهه نحو الخير والإحسان والواجب.
- تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا تتغلب على عقله ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف في ضوءها.⁴⁷

سادساً: القيم النموذجية لنجاح المؤسسة:

أولى الباحثون والعلماء على اختلاف تخصصاتهم أهمية كبيرة لدراسة القيم، وذلك لعلاقتها بكافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والأخلاقية والجمالية للأفراد والجماعات، ولأنها تلعب دوراً مهماً في تحديد جوانب السلوك الإنساني.

وبالنسبة للمؤسسة فالقيم تعتبر أهم العناصر الفاعلة فيها وتمكن الأفراد من إبراز طاقاتهم، وبالتالي تحقيق نتائج مرضية الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة ومن القيم النموذجية التي تساهم في تطوير المؤسسة ونجاحها نجد ما يلي:

1-قيم متعلقة بالنمو والنجاح:

- تقدير متطلبات العملاء وتلبيةها كالحرص على نوعية المنتج أو الخدمة.
- الثقة بالعمالين واحترامهم والتأكيد على العلاقات التعاونية بينهم.

- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.
- التأكيد على الانجاز والعطاء والتراهة وتقديم الخدمة .
- تشجيع المرونة والإبداع والالتزام الصارم بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة.
- الاهتمام بنمو المؤسسة وتخفيف الأرباح.⁴⁸
- 2- قيم متعلقة بالأمن :
 - إعداد الإجراءات الخاصة بالأمن وتعليمها للعاملين مسبقا .
 - تحسين ظروف العمل.
 - أن تكون مستويات الإضاءة مناسبة بحيث تزيد من حيويته ونشاطه.
 - حماية العاملين بالمنظمة والعملاء والزوار والبيئة التي يعملون بها.⁴⁹
- 3- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية :
 - تشجيع الأمانة .
 - إعادة النظر والتأكيد على دراسة كل وجهات النظر ، وذلك عندما تتعارض مصالح الفرد مع المنظمة وتعتبر الأخلاق عند بعض رجال الإدارة طرق النجاح.
- 4- قيم متعلقة بتنمية الفرد:
 - تحسيس المسؤولين والمديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لهم.
 - تزويد العامل بفرص تنمية مهاراته ، وهذا من خلال إعداد برامج خاصة.
 - مكافئة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل.
- 5- قيم متعلقة بالجودة:
 - التأكد من أن كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على إدارة الجودة .
 - تعزيز فرق العمل واتخاذ التصرفات الوقائية.
 - تهيئة المناخ الملائم للمشاركة والاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين في جميع الإدارات.
- 6- قيم متعلقة بالرضا عن العمل :
 - إن سوء العلاقات يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل لدى العمال و نقص الدوافع إلى الانجاز واللامبالاة والروح المعنوية.⁵⁰
 - لا بد من تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل ، وإشراك العاملين في التغيير الوظيفي وإيجاد آليات جديدة لتفعيل ذلك ، فالأفراد يختلفون فيما بينهم باختلاف طموحاتهم ودوافعهم نحو تحقيق أهدافهم.
- 7- قيم متعلقة بالاتصال :
 - يعتبر الاتصال من العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة ، ومن ثم فالاتصال يؤثر على رغبات الأفراد وقراراتهم وتقديم المعلومات اللازمة⁵¹،... فلا بد من تعزيز الاتصال بأشكاله وهي مسؤولية المديرين بحيث يكون العاملين على اطلاع واسع بما يجري داخل المنظمة من خطط ، واستراتيجيات المستقبل وكيفية تحقيق أهدافها و ان يتم تشجيع وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال ، واطلاعهم عما تفكر فيه المنظمة بدلا من جعلهم يستمعون فقط لما يقوله المسؤولون ولا يتم ذلك إلا بالعمل بروح الفريق.

خاتمة:

ختاما يمكن القول أن المنظومة القيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا بارزا وفي غاية الأهمية لتماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وعليه فهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع، والثقافة التنظيمية تساهم في تحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضائها اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

قائمة المراجع:

1. طاهر منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأعمال والمجتمع، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 182.
2. تهابي حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص30.
3. مصطفى عشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص276.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - عمان، دار الحامد للنشر، 2004، ص 327.
5. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 131.
6. شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 650.
7. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002، البليدة، ص 109.
8. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 316.
9. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 225.
10. جمال الدين المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 347.
11. سعد مرسي بدر، عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي -، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 27.
12. حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 38.
13. نفس المرجع، ص 49.
14. جمال الدين محمد المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 25.
15. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن دار وائل للنشر، 2004، ص 322.
16. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.
17. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 229.
18. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 15.
19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 287.
20. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 287.
21. محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 140.

- 22 كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص 19.
- 23 علي الشريف و منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 151.
- 24 سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 324.
- 25 محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 77.
- 26 علي الشريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص 150.
- 27 جمال الدين محمد المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 25.
- 28 علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225.
- 29 نفس المرجع، ص 225.
- 30 محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 316.
- 31 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 145.
- 32 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.
- 33 سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير - رسالة ماجستير - غير منشورة - جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص 98.
- 34 محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 260.
- 35 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي - بين النظرية والتطبيق - الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 187.
- 36 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 187.
- 37 محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 65.
- 38 عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، المفاهيم والإشكاليات، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص 141.
- 39 علي عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984، ص 146.
- 40 مصطفى الباهي، القيم وتأثيرها على عمال المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1995_1996، ص 09.
- 41 محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، مصر، دار الكتب الجامعية، 1975، ص 22.
- 42 إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 1995، ص 545.
- 43 محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 24.
- 44 السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1983، ص 83.
- 45 طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مصر، مكتبة غريب، 1993، ص 09.
- 46 دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 18.
- 47 علي خليل مصطفى أبو العينين، القيم الإسلامية والتربية، ط1، مكتبة إبراهيم علي، المدينة المنورة، 1988، ص 49.
- 48 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 182.
- 49 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 541.
- 50 سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري، التنظيمي والعلوم السلوكية، عمان، مكتبة الوراق للنشر والتوزيع، 1999، ص 33.
- 51 علي السلمي، السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)، ص 343.