

## الثقافة التنظيمية في المؤسسة

د. عيشاوي وهيبة

أ. عيشاوي هجيرة

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

## ملخص:

شهد العالم تطورات و تغيرات إقتصادية و إجتماعية و تكنولوجية مست جميع قطاعاته الحيوية، وانعكست بصفة مباشرة على مؤسساته الإقتصادية منها المؤسسات الجزائرية، ففي ظل العولمة، ثورة المعلومات و ظهور التكتلات، وجب على المؤسسات التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة لكي تبقى وتستمر و لا يكون ذلك إلا بوجود ثقافة تنظيمية قوية ذات قيم وظيفية و تنظيمية منسجمة تعمل على بث روح الإنتماء و الولاء والتماسك بين جماعات العمل لتحقيق المصالح و الأهداف المشتركة بين جميع أطراف التنظيم

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، السلوك التنظيمي

## Résumé :

Le monde a connu des changements et des mutations socio-économiques et technologiques qui ont influé directement sur tous les secteurs y compris les entreprises mondiales dont les entreprises algériennes ont fait parti

Et pour que l'entreprise assure sa continuité et son développement elle doit s'adapter à ces nouvelles circonstances à travers une forte culture d'entreprise basée sur des valeurs organisationnelles homogènes entre le groupe du travail qui veille à la réalisation des objectifs commun des parties de l'entreprise

Les mots clés : la culture organisationnelle, l'allégeance organisationnelle, le comportement organisationnel

## مقدمة:

تعتبر الثقافة من أهم مميزاتنا كأفراد، و حتى بين المجتمعات بكل مكوناتها من عادات وتقاليده و أفكار و إيديولوجيات و معتقدات لتعطي بذلك السمة الخاصة و المميزة لها وقياسا على هذا التمايز، فإنه يمس مختلف الجماعات التي تكون هذا المجتمع الذي يعبر عن تنظيم معين، فكل تنظيم يمثل مجتمعا في حد ذاته، و كذا أي مؤسسة تنظيمية موجودة فيه، و منه فالمؤسسة كباقي الأنساق الموجودة في المجتمع باعتبارها تضم مجموعة من الأفراد، فإن الثقافة تمس أفراد هذه المؤسسة، باعتبارهم أطراف فاعلين فيها، يتأثرون و يؤثرون فيها.

و لأن الثقافة لم تنحصر في مؤسسات محدودة أو دول متميزة، فإنها تمس كل المؤسسات باختلاف مكانها و حتى زمانها، ومن بينها الجزائر، التي عرفت عدة تحولات و اختلافات في مؤسساتها، من حيث نمط

التسيير، وأغلب الباحثين أرجعوها إلى الثقافة التنظيمية، وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد، و نظرا لما لها من أهمية بالغة في التأثير على المؤسسة و جودة إنتاجها إرتأيت الحديث عن هذه الثقافة التنظيمية، مميزاتها و خصائصها في المؤسسات الإقتصادية، فما هي الثقافة التنظيمية و ما هو تأثيرها على سلوك العاملين وولائهم لمؤسستهم؟

#### الثقافة التنظيمية

1-1 تعريف الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، فهي عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى، من الأفراد و الأهداف والتكنولوجيا و الهياكل التنظيمية.

فقد اختلفت الاتجاهات و الآراء للباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكن رغم اختلافها إلا أنها تنصب في صلب التنظيم، و تبيان السلوك التنظيمي داخله، و يمكن تعريفها كالتالي :

- هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء، و الطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها، و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

- و من جهة نظر روبرت وترمان :أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء، و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (1)، و تعتبر بذلك عملية تراكمية دون استثناء التغيير .

- أما الباحث كيرت ليون فقد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها :مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي تشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها(2).

فهي موجودة بأي شكل من الأشكال، و لا يمكن أن ترى مؤسسة بشتى أنواعها خالية من هذا العنصر الحيوي، الذي يرتبط بالدرجة الأولى بالأفراد المنتمين فيها أي "المنظمة" .  
و أيضا عرفها الباحث كوسن: بأنها مجموعة القيم، التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (3).

و يتضح من خلال التعريف، أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من المعايير و القيم و غير ذلك، لتشكل سياسة أو إيديولوجية يتعارف عليها جميع أعضاء المنظمة، لتبنيها و انتهاجها لتصبح مشتركة بينهم، و هنا يتضح لنا أن الثقافة لا تعتمد على الرسمية أي قوانين الإدارة لتشكيلها فهي معنوية و تتشكل من خلال العلاقات غير الرسمية .

ومنه فالثقافة التنظيمية تعتبر من مقومات التنظيم المهمة، فهي أساسية من ناحية الروح داخل التنظيم، و بالتالي فالقيم و المعايير باشتراكها لمجموعة من الأفراد داخل التنظيم، يشكل ثقافة تنظيمية خاصة بمنظمة عن غيرها من المنظمات، و بالتالي فإنها تعبر عن تلك المنظمة، و يمكن معرفة هويتها من خلال هذه الثقافة، مع وجود عناصر أخرى تكمل تلك الثقافة .

كما أن الثقافة التنظيمية هي صياغة أفراد المنظمة لبيئة داخلية معينة من خلال البيئة الخارجية، ويشترك فيها الجميع، مع الاعتراف بها، و التحلي بقيمها و السير وفق معيَّياتها، فهي في الأخير مبنية على الروح المشتركة، و الاحترام و التبني الجيد للثقافة التنظيمية. و لكن لاقت عدة انتقادات منها: قول لوزان: أن المنظمة لم تكن موجودة و لن تكون أبدا منسجمة، فهي لا يمكن أن تكون آلية لضبط التفاعلات الإنسانية(4)، لكن هذا لا يمنع أهميتها البالغة داخل التنظيم.

1-2 أهمية الثقافة التنظيمية : باعتبار أن الثقافة التنظيمية ضروب سلوك يتخذه أفراد المنظمة في تبنيه، فإن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية، و التي تسيطر على المعتقدات للعاملين في المواقف الصعبة، و التي تحتاج منهم التحدي (5)، بغية الوصول إلى أفكار توحدتهم، فتعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها، سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، فقد تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، و النمط الإداري السائد، و نظام الاتصالات و المعلومات وطريقة معالجة المشكلات، و اتخاذ القرارات (6)، وبالتالي فهي تشكل إطارا مرجعيا، يقوم به الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ظلة.

كما تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفق الثقافة، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه (7) فيعتبر فردا مغتربا داخل هذا التنظيم، فالثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط في الفرد، وإنما حتى في الهيكل التنظيمي.

كما تتأتى أهمية الثقافة كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي، و من ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات حسب القيم السائدة التي تملي سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، و كذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية (8)، وهذا ما يجعل من المؤسسة تحت التنظيم المحكم نسبيا، سواء من الاتجاه الرسمي أو غير الرسمي (التوازن)، و هذا ما نقصده من وراء الثقافة .

1-3 عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية أو تقوم على أساس محددات وعناصر، تجعلها كمرجع للأفراد داخل التنظيم لتبنيه و التمسك به، ومن بين هذه العناصر نجد :

القيم التنظيمية: هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك للعاملين، ضمن الظروف التنظيمية (9) فتعمل القيم التنظيمية على توجيه السلوك، عن طريق مثلا قيم الاحترام و المساواة و قيم المحافظة على مبادئ الجماعة داخل التنظيم، و ليس من شك في أن الأفراد بحكم المراكز التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها، يجدون أنفسهم مجبرين على تقبل القيم المرتبطة بتلك المراكز و الأدوار، ومن ثم تصبح تلك القيم المرتبطة بالمراكز و الأدوار موجهات للسلوك ومحركات العمل، بحيث تؤثر تأثيرا مباشرا في اتجاهاتهم و أرائهم وأساليب حياتهم (10) .

المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات <sup>(11)</sup> على سبيل المثال هي أهمية المشاركة في صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي، كما يبين تأثير المعتقدات التنظيمية في تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة (12)، فتصبح وسيلة مهمة لغاية يراد تحقيقها .

**التوقعات التنظيمية :** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك "توقعات الرؤساء والمرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من أفراد آخرين، والمتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية (13) "و بالتالي يكون الفرد داخل التنظيم صورة يستطيع أن يضع عدة احتمالات أو أفكار حول الطرف الآخر، ليستطيع التنبؤ و معرفة موقعه في المجموعة داخل التنظيم، فتتضح درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به العاملون من حرية التصرف.

**الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك " التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن قي نفس المنظمة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (14)، كونها موثيق معنوية على أفراد المنظمة إلتباعها و عدم مخالفتها"، فالأعراف داخل التنظيم واجبة على جميع الأفراد دون استثناء، وهذا مع وجود ثقافة قوية داخله .

1-4 أنواع الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية دور هام داخل التنظيم، وهذا الدور يتحدد حسب نوع الثقافة السائدة داخله، ومن بين أنواع الثقافة التنظيمية نجد:

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات، فالعمل يكون منظماً، و الوحدات يتم التنسيق بينها، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، و تقوم على التحكم و الالتزام . كما يكون التركيز فيها على تماسك و استقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال و التعاون بين الأفراد
- **الثقافة الإبداعية :** و تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، و مواجهة التحديات .
- **الثقافة المساندة :** تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيها بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفير المنظمة الثقة و المساواة و التعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .
- **ثقافة العمليات :** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة و الحذر بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً، و الذي يهتم بالتفاصيل في عمله (15).
- **ثقافة المهمة :** وهذه الثقافة تركز على الأهداف و انجاز العمل، و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة .
- **ثقافة الدور :** و تركز على نوع التخصص الوظيفي، و بالتالي الأدوار الوصفية تسود أكثر من الفرد داخل التنظيم، و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء (16) .

### 1-5 أبعاد الثقافة التنظيمية : يمكن تلخيص نوعين اثنين من الأبعاد للثقافة التنظيمية :

البعد الاجتماعي : و يشير إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل التنظيم، و يقيم هذا البعد عن طريق المقاصد، و يعتبر مستقلا بتأثيره في أداء المنظمة، من خلال تقاسم الود والأفكار و الاتجاهات والاهتمامات و القيم .

البعد التضامني : و يشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر، و يعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية، وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف، وفي هذا النوع من الثقافة يكون هناك فهم لأدوار العمل، و أن كل فرد يعمل من أجل صالح المنظمة، و يلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المنظمة الذين يكون لديهم التضامن مرتفعا غالبا ما يثق العاملون ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة (17).

ومنه فالبعدين مهمين جدا للأفراد العاملين داخل المنظمة، بحيث يعزز أفكارهم واتجاهاتهم و حتى ميولاتهم داخل هذا التنظيم .

### 1-6 وظائف الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت المؤسسة تقوم بترسيخ ثقافة تساعد على التمسك بالانضباط الذاتي للعاملين بها، و المتمثل في الوظائف التالية :

- خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين .
  - التزام العاملين بما هو أكثر أهمية و أكثر ديمومة .
  - دعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي .
  - تعمل كإطار مرجعي للعاملين، و مرشد للسلوك الملائم .
- إذن ثقافة المؤسسة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة و المعايير و القيم التي تميز شركتهم عن غيرها، مثل : (العامل، العمل، الإنتاج، الوقت، الثقة و المحبة)، تتكون بتأثير عوامل عديدة، في مقدمتها فلسفة المؤسسين، و القادة المديرون الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة و تطور الشركة، و طبيعة الظروف التي مرت بها الشركة، و البيئة التي تعمل فيها (18) بحيث هم أول من يكون على اطلاع حول المؤسسة أو المنظمة المعنية .
- ومن خلال هذه الوظائف التي تسعى إليها ثقافة المؤسسة، يصبح العامل له ارتباط شديد تجاه مؤسسته (19) يدافع عنها و يحافظ على ممتلكاتها، و يدافع على إنتاجها من خلال بدائل أو مقاييس جديدة لتحسين الأداء، و يلتزم بالانضباط الذاتي، الذي هو أساس ثبات الفرد داخل التنظيم في ظل هذه الثقافة .

### 1-7 خصائص الثقافة التنظيمية : تمتاز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص منها :

1- الإنسانية : يعد الإنسان الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع في عناصرها، و يرسم محتواها عبر العصور، و الثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، فالثقافة إذن تمتاز بالإنسانية، فهي تشكل من المعارف و الحقائق و المعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (20)

2- الاكتساب و التعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية، و لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع انساني ثقافة معينة، و محددة ببعدها الزماني و المكاني (21) فالثقافة هنا يمكن اكتسابها من أي نسق من أنساق المجتمع ككل . ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، و من خلال الخبرة و التجربة و علاقاته و تفاعله مع الآخرين .

3- الاستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، و هذا يعني أنه على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، و تصبح جزءا من ميراث الجماعة (22)، فلا يمكن أن تزول أو تتغير بسهولة، و تبرر قيمة الثقافة في الحفاظ على كيانها رغم التغيرات التي تتعرض بها، و يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع و تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، و هذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد و طرق التفكير و الأنماط السلوكية، و يؤدي هذا، الإشباع إلى تدعيم القيم و المهارات و الخبرات، و هذا لا يعني ثباتها فيما هي عليه، بل هي في تغير مستمر بحيث تدخل عليها ملامح جديدة .

فإقامة ثقافة ديناميكية في المنظمة بما فيها الاحتفال بالمناسبات و التقاليد من شأنها تعزيز ولاء العاملين، و تشجيع التضامن الجماعي بينهم (23)، و هذا ما يساعد على استمرارية الثقافة داخل التنظيم .

4- التراكمية : يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، و تعتقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة .

و كما قالت الساعاتي " أن طرق تراكم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تختلف حسب خاصية كل عنصر، كاختلاف العناصر المادية علي العناصر المعنوية ."

كل عنصر، كاختلاف العناصر المادية علي العناصر المعنوية ."

5- التكاملية : تميل العناصر الثقافية إلى الاتجاه و التكامل فيما بينها، لتشكل نسق ثقافي متكامل و متوازن له القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمعات، بأخذها بعين الاعتبار للبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم لتحقيق التكامل الحقيقي (24)، فحدث تغير على أحد عناصر الثقافة يؤدي حتما أو ينعكس تأثيره على باقي مكونات النمط الثقافي .

#### 1-8 أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

يظهر تأثير الثقافة داخل التنظيم من خلال النتائج بشقيها الإيجابية و السلبية، كما تؤثر في نواحي عديدة منها :

1- الثقافة و الولاء التنظيمي : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و تمسكهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (25) . فارتباط العامل بجماعة العمل و قيمها و مبادئها يزيد من تماسكها واستمرارها، حيث يحقق الفرد العامل هدفه في ظل الأهداف المشتركة للجماعة التي تربطها ثقافة موحدة و قوية و هذا ما يعزز الإلتزام و الولاء للجماعة و المؤسسة ككل.

و يقول كل من غرينبرغ و بارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين، و على إجراءات العمل بالمنظمة، و قد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا، بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة، و تلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا و يعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، و على ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات

والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم على الشركة تحل بأدب و كفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك، فسيجد العاملين أمامهم مصاعب كثيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءا بطريقة ارتداء العاملين ملابسهم و مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، و انتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى .

فتأثير الثقافة على إجراءات العمل و أداء المنظمة يتطلب وجود قوتها، أي درجة تلاءم آراء العاملين مع هذه الثقافة أو عدمها، فلا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود المنظمة (26).

2-ثقافة المنظمة و الفعالية : ترتبط الثقافة القومية بفعالية المنظمة، فهيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء و الإنجاز، فتغلب العلاقات غير الرسمية فيها أكثر منها قواعد وقوانين .

فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الملائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافتها، و إلا سيكون مآل الإستراتيجية الفشل، أما داخليا يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عند تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية (27) وهذا ما تسعى إليه الإدارات لحفظ توازنها، و الحفاظ على الأنساق المكونة للتنظيم بهدف تحقيق مصالحها و الوصول إلى مبتغاها .

### 3-ثقافة المؤسسة و سلوك العمال:

إن الثقافة القومية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، و الترابط الاجتماعي و فعالية نظام الاتصال، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القومية و تؤدي إلى الانعزالية و الكراهية بين الأفراد، والشعور بالاعتزاز و اللامبالاة (28) وبالتالي يفقد الفرد شعوره بالعوامل الصحية و الأساسية، كالأستقرار الوظيفي و عدم الفصل مثلا.

فعامل اليوم قد ظفر بقدر من الثقافة العامة، و الثقافة العمالية لم يظفر بها عامل الأمس مما رفع مستوى طموحه إلى حد كبير، لذلك زادت حاجاته و مطالبه و رغباته (29)، فانتقل مستوى العامل من الإنتاج للحصول على مقابل مادي، إلى مستوى آخر من الناحية المعنوية كالتحفيز و الترقية و غيرها من الحاجات التي يطالب بها العامل داخل المؤسسة، و يسعى إلى تحقيقها، و بالتالي وجود ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة يؤثر إيجابا على سلوك العامل و توجهاته و تطلعاته التي قد يحققها في ظل تواجد جماعة تحكمها قيم و عادات و سلوكات تنظيمية تخدم الصالح العام و العكس صحيح.

### خاتمة:

موضوع الثقافة التنظيمية شغل و يشغل إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين، و يعد من المواضيع المعقدة نظرا لإرتباطه بموضوع الثقافة الذي يصعب إيجاد تعريف موحد لها نظرا لتشعبها و تشابكها، فالثقافة التنظيمية تتكون من مجموع المعتقدات و القيم الإجتماعية التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة، و الذي يشكل نموذجا موحدا و مرشدا لسلوك العاملين يسترشدون به في علاقاتهم و أنشطتهم

بالمنظمة، و بالتالي تعتبر بمثابة دليل لتفعيل علاقات الإتصال الداخلي لأفراد المنظمة و أنشطتها من جهة و تحقيق التوازن و التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى  
فوجود ثقافة تنظيمية قوية يرفع و يعزز في تكوين هوية تنظيمية وظيفية تعمل على تعديل و تحسين سلوك العاملين وفق أهداف الجماعة و هذا ما يرفع من درجة الولاء التنظيمي و يعمل على إستقرار المؤسسة و تطورها و تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.

## المراجع:

- (1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص 172.
- (2) نفس المرجع، نفس الصفحة
- (3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2005، ص311.
- 4) Lusin Bagla ,Sociologie des organisation ,la decouverte ,parie,2003,pp 97 98.
- (5) شاكِر جَارِ اللَّهِ الخشالي،إياد فاضل محمد القيمي، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)،كلية العلوم التطبيقية،الأردن، بدون تاريخ،ص4
- (6) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 313 314
- (7) خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي، مكتبة الجامعة،الأردن، ط1، 2009، ص259.
- 8) C Graham and F Nafukho,(employees,perception toward the Dimension of culture in Empancing organizational Learning ) the Learning organization vol 14 no3,2007,pp 281 282.
- (9) موسى المدهون، إبراهيم الجر زاوي،تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجماهير، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1995، ص.399
- (10) عبد الباسط محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، مصر، 1882، ص 343.
- (11)أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)،الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 12 ،
- (12)منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية،(رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، بدون تاريخ،ص17.
- (13) أسعد أحمد محمد عكاشة،مرجع سابق، ص4.
- (14) نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (15)آل حسن عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، ( رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة، الرياض، 2001، ص ص 26 27.

(16) نفس المرجع، ص5.

17) François Simiand, Méthode historique et science sociale, impression, paris, 2<sup>ème</sup> partie, 1989, p p, 129 157.

18) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص90.

19) <http://mafhoum.com/sy/articles/toyara.zip> غسان طيارة و آخرون

20) Ott Steven, the organisation culture perfective, dorsey press, chicago, 1989, pp 46 47

21) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الملك خالد العسكرية، السعودية، بدون تاريخ، ص21.

22) سامية الساعاتي، الثقافة الشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 84

23) أنتوني غيدنس، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط4، 2005.

24) مليكه حنيش، مرجع سابق، ص 35.

25) حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص 40.

26) جيرالد غيريمبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي إسماعيل بيسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص642.

27) حسين حريم، مرجع سابق، ص340.

28) Jacque Orsoni, pheleo, managment strategique, libraire Nabert, Paris, 1994, p180.

29) جورج لوكاتش، « مشكلات الحضارة»، مجلة عن عالم الفكر: المجلد الثاني، العدد الثالث، (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر 1979)، ص 67