

AR الثقافة التنظيمية (الماهية والأهمية) كما يدركها العام
الجزائري

هيئة الإشراف بمؤسسة كوسيدار - أدرار- انموذجا

ENG Organizational culture (meaning and importance) as
recognized by the Algerian worker

the Cosidar Foundation – Adrar

FR Culture organisationnelle (signification et
importance) reconnue par le travailleur algérien

La Fondation Cosidar - Adrar

أ.د/ ضيفاف زين الدين

جامعة محمد بوضياف المسيلة

diaf_zinedine@yahoo.fr

diaf zinedine

تاريخ القبول للنشر

17/06/2018

أ/ لانصاري عبد القادر

جامعة محمد بوضياف المسيلة

alansariabdelkader@gmail.com

lansari abdelkader

تاريخ المراجعة

2018-05-21

تاريخ الارسال

2018-05-06

الملخص

نسعى من خلال بحثنا هذا للوقوف على واقع ومدى إدراك العامل الجزائري لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في الأوساط المهنية، إذ استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح الشامل - نظراً لصغر مجتمع الدراسة - والمتمثل في (24 مشرفاً) بمؤسسة كوسيدار بأدرار، وقد طُبِّق الاستبيان الذي أعده الباحثان كأداة لجمع البيانات وهذا بعد التحقق من خصائصه السيكومترية المتعلقة بالصدق والثبات. وقد خلصت الدراسة إلى إثبات الفرضية العامة التي فحواها: لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها. كما أنه توجد فروق دالة إحصائية في استجابات الأفراد تعزى للمستوى الدراسي لهيئة الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن العامل الجزائري لم يرق بعد للمستوى المطلوب في إدراكه لثقافة التنظيم وما تقدمه عناصرها خدمة لرسالة المنظمة وأهدافها.

وفي الأخير يوصي الباحثان بضرورة إعادة الاعتبار لمفهوم وماهية الثقافة التنظيمية في الوسط المهني خاصة لدى الهيئة القيادية والمشرفين كونهم المسؤولين عن نشر ثقافة المؤسسة وتعزيزها وترسيخها والمحافظة عليها. كما نقترح أن تكون هناك دورات تكوينية خاصة بنشر القيم التنظيمية والتعريف برموز المؤسسة ومختلف العناصر المشكّلة لثقافتها وهويتها. وأخيراً تكثيف الجهود نحو الربط بين ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها من خلال اطلاع العاملين عليها وتعريفهم بها وبمسؤولياتهم وأدوارهم تجاهها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الماهية، الأهمية، الإدراك، هيئة الإشراف.

Résumé:

Cette étude vise à connaître la réalité de la compréhension du concept de culture organisationnelle et de son importance par les travailleurs algériens. Nous avons utilisé l'approche analytique descriptive basée sur l'enquête complète de la société d'étude (24 superviseurs) à la Fondation COSIDER à Adrar. Un questionnaire a été préparé par les chercheurs en tant qu'outil de collecte de données. L'étude a trouvé que l'hypothèse générale est claire: les superviseurs de la Fondation COSIDER Adrar ne comprennent pas la nature et l'importance de la culture organisationnelle.

Enfin, les chercheurs recommandent la nécessité de réexaminer le concept et la signification de la culture organisationnelle dans le secteur professionnel, en particulier avec le leadership

et les superviseurs. Nous proposons également des sessions de formation pour la diffusion des valeurs organisationnelles et l'identification des symboles de l'institution et des différents éléments du problème de la culture et de l'identité. Enfin, intensifier les efforts pour lier la culture de l'organisation et sa mission et ses objectifs à travers la connaissance des employés et la définition de ceux-ci et de leurs responsabilités et rôles à leur égard.

Abridged summary:

In this research, we seek to ascertain the reality and extent of the Algerian worker's understanding of the concept of organizational culture and its importance in the professional circles. We also seek to draw the attention of the actors and interested in the field of managing individuals to spread and raise awareness of the organization's members and especially the supervisory body. In achieving their objectives.

The researchers used the analytical descriptive approach based on the comprehensive survey - due to the small study population - represented in (24 supervisors). The study was carried out by the Cosidar Foundation (Building Branch) of the National Foundation. The researchers tried to answer the following questions:

- Do the supervisors of the Kosidar Adrar Foundation know what organizational culture is?
- Do the supervisors of the Kosidar Adrar Foundation understand the importance of organizational culture?
- Are there statistically significant differences in the responses of the supervisors of the Kosidar Adrar Foundation towards understanding the organizational culture and its importance?

In order to achieve the objectives of the research, we built the questionnaire as a tool for study and after ascertaining its psychometric characteristics, the researchers distributed it to the study sample.

The researchers concluded that the general hypothesis is correct: The supervisors of the Kosidar Adrar Foundation do not understand the nature and importance of organizational culture. It was also found that there are statistically significant differences in the responses of individuals attributed to the level of the supervisory body in the institution in question, which means that the Algerian worker has not yet reached the required level in his awareness of the culture of organization and what its elements offer to serve the mission and objectives of the organization.

Accordingly, we conclude that the subjects of organizational culture are not as important as other organizational elements, as they direct their concerns towards everything related to drawing the values of work and unifying the behavior of individuals and groups, in addition to their contribution to correcting and guiding beliefs and ideas in line with the organization's goals and mission.

Finally, the researchers recommend the need to re-examine the concept and the meaning of organizational culture in the professional sector, especially the leadership and supervisors, as they are responsible for the dissemination of the culture of the institution and strengthen and strengthen and maintain. We also propose that there be training sessions for the dissemination of organizational values and the identification of the symbols of the institution and the different elements of the problem of culture and identity. Finally, intensify the efforts towards linking the culture of the organization and its mission and objectives through the knowledge of the employees and the definition of them and their responsibilities and roles towards them.

أولاً: الإطار النظري العام للدراسة:

1- الإشكالية:

تشكل الثقافة إحدى أهم المحاور الأساسية التي تراهن عليها الدول والحكومات في تحقيق تنميتها وبناء حضاراتها وقيمها وكذا ترسيخ علاقاتها ومكانتها بين الأمم، والثقافة التنظيمية ما هي إلا جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع- كما يؤكد عليه علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا- وهو ما دفع بالباحثين والمهتمين إلى دراستها والبحث بعمق فيما تحمله من متغيرات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئات العمل، فبعد ما كانت النظريات الكلاسيكية في الإدارة تركز على الجانب المادي في بلوغ أهدافها التنظيمية اتجهت النظرة العلمية الحديثة إلى دراسة العلاقات الإنسانية والتي من شأنها أن تهتم بالموارد البشري كعنصر أساسي في المنظمة من خلال البحث في قيمه ومعتقداته ومختلف الأنماط التي تشكل سلوكه في بيئة العمل سواء كأفراد أو دخل الجماعات، إلا أن ما نشاهده من أبحاث في هذا الميدان -حسب اطلاعنا- لم يكن له الأثر البارز في تشجيع القائمين على إدارة شؤون الأفراد من قادة ومشرفين في غرس قيم الثقافة وقوانينها.

فقد يتغنى الكثير من المهتمين بالشؤون الإدارية والتنظيمية بموضوع الثقافة التنظيمية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر المباشر وغير المباشر على سيرورة الأعمال في المنظمات، إلا أنه من غير المجدي -في نظرنا- أن تعالج مثل هذه الموضوعات داخل الأوساط الجامعية ومخابر البحث دون النزول لميدان العمل واستقصاء دقيق للواقع المعاش من اجل تقصي الحقائق واستدراك النقائص، وهو ما دفع بنا من خلال هاته الدراسة لمعرفة مدى إدراك العامل الجزائري (أعضاء هيئة الإشراف أنموذجا) لماهية ومفهوم الثقافة التنظيمية وكذا أهميتها في الوسط التنظيمي، من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى إدراك المشرفين بمؤسسة كوسيدار أدرار لماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها؟
- وقد تناولنا إشكالية الدراسة في شكل أسئلة فرعية نوجزها في الآتي:
- هل يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار ماهية الثقافة التنظيمية؟

- هل يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار أهمية الثقافة التنظيمية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المشرفين بمؤسسة كوسيدار أدرار نحو إدراك ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها؟

2- الفرضية العامة:

- لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها. وتتفرع الفرضية العامة إلى الفرضيات الجزئية التالية:
- لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار ماهية الثقافة التنظيمية.
- لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار أهمية الثقافة التنظيمية.
- توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المشرفين بمؤسسة كوسيدار أدرار نحو إدراك ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها.

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا الحالية في ما تقدمه من إضافة تطبيقية لموضوع الثقافة التنظيمية، وفيما توليه أيضا من اهتمام بالغ لبعض المتغيرات ذات العلاقة. إذ تمكّننا من الوقوف على واقع ومدى إدراك العامل لماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها، كما نسعى من خلالها للفت انتباه الفاعلين والمهتمين بمجال إدارة الأفراد لنشر وتوعية أفراد المنظمة وخاصة هيئة الإشراف بثقافة المنظمة قيمها ومعتقداتها ومختلف الرموز التي تشكل هويتها وترسم معالمها وتساهم في تحقيق أهدافها.

4- أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة لمعرفة:

- مدى ادراك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار لماهية الثقافة التنظيمية.
- مدى ادراك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار لأهمية الثقافة التنظيمية.
- لتقصى مدى تأثير المستوى الدراسي في إدراك ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها.

5- المفاهيم الإجرائية:

1-5- الثقافة التنظيمية: ونقصد بها مختلف الإيديولوجيات والمبادئ والمفاهيم والقيم السائدة لدى المشرفين بمؤسسة كوسيدار أدرار، حيث تعكس هذه الأخيرة هوية المنظمة وتوحد سلوك العاملين فيها وتوجهه نحو تحقيق أهدافها بما يتمشى وسياساتها واستراتيجياتها.

2-5- ماهية الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة المفاهيم والدلالات التي يُعبر بها المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار على موضوع الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها وأبعادها ومكوناتها وأهدافها والجوانب التي تهتم بها. ويمكن قياس مدى إدراك عينة الدراسة لماهية الثقافة التنظيمية من خلال درجة استجاباتهم على الاستبيان المُعد لذلك.

3-5- أهمية الثقافة التنظيمية: ونعني بها جميع أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية وما تقدمه هاته الأخيرة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ورسم معالمها ومدى ضرورتها في العمل إضافة لدور القائد في فهمها ونشرها وترسيخها بين المرؤوسين وداخل فرق العمل. ويمكن قياس مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال درجة استجاباتهم على الاستبيان المُعد لذلك.

4-5- الإدراك: وهو أساس دراستنا، إذ نعني به مختلف التصورات والخلفيات والإدراكات التي يشكلها العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو مفهوم وماهية الثقافة التنظيمية وأهدافها، ومدى وضوحها (التصورات) وصحتها. ويتم قياس درجة الإدراك بواسطة أداة الدراسة المتمثلة في استبيان تمّ إعداده خصيصاً لهذا الغرض.

5-5- المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار: هم مختلف العاملون بمؤسسة كوسيدار بأدرار والذين أُسندت لهم مهمة الإدارة والإشراف والقيادة، إذ تربطهم علاقات مباشرة وغير مباشرة مع مرؤوسهم في العمل تؤهلهم لأن يكونوا مؤثرين من خلال قيمهم وثقافتهم وفهمهم لرسالة المنظمة وأهدافها، وهم المسؤولون عن نشر وترسيخ ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

6- الدراسات السابقة:

حظيت موضوعات الثقافة التنظيمية باهتمام واسع بين الباحثين العرب والغرب، إذ تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع محاولةً تجسيد نظرياته وتطبيق أسسه ومبادئه على أرض الواقع، لكن سعياً منا لتناول موضوع الثقافة التنظيمية من زاوية محددة ودقيقة (من حيث الماهية والأهمية) ونظراً للانتشار الواسع في دراسة متغير الثقافة التنظيمية والذي لا يمكن حصره والإلمام به من جهة، ولقلة الدراسات -حسب اطلاعنا- التي تناولت هذا الموضوع من نفس الزاوية التي نسعى للبحث فيها، فقد اكتفينا بعرض أهم الدراسات التي نراها مقربة أكثر لدراستنا الحالية من حيث الهدف وجوانب الاهتمام، والتي نوجزها في الآتي:

1-6- دراسة أسامة الفراج (2011): نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام.

وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات السورية العامة، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين، ثم مقارنة هذه النتائج من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه الباحثين، حيث يجسد هذا النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى إدراك العاملين لخصائص الثقافة التنظيمية الفضلى والتي تساعد على الثبات والبقاء في ظل ظروف التغيير المتسارعة؟

وللوصول إلى هذه الغاية استخدم الباحث 15 معيار و60 متغير لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية عُرضت على عينة إحصائية مكونة من 293 مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أولوياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية المفضلة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمدبرين وبيئة العمل

والأهداف المنشودة. وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف.

2-6- دراسة (M. Majken, 2001): العلاقة بين هوية المؤسسة ورمزها وبين ثقافة المؤسسة.

وهدف هذه الدراسة إلى إظهار الترابط بين هوية المؤسسة ورمزها مع ثقافة هذه المؤسسة في المنظمات المعاصرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى تعريف هويتها كجسر يربط بين الموقع الخارجي للمؤسسة في السوق وبين الثقافة الداخلية للمؤسسة وبيئتها.

3-6- دراسة الرفاعي (2008): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية.

تمثل هدف الدراسة في إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأنواعها وبيان مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتنمية الإدارية. كما ارتكزت الدراسة على كيفية بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها ومراحل تغييرها من خلال:

- الرؤية والالتزام التي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة وفقا لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها.

- الاتصال من خلال تفهم العاملين للمبادئ الأساسية للثقافة.

- نظم التدعيم: أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

4-6- التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على ما تم عرضه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن هذه الدراسات وإن اتفقت اهتماماتها وانصبت حول متغير واحد (الثقافة التنظيمية)، إلا أنها قد اختلفت اختلافاً جوهرياً مع دراستنا الحالية من حيث معالجتها لهذا الموضوع وطريقة تناوله، فالملاحظ أن الدراسة الأولى التي تقدم بها أسامة الفراج (2011) كانت تسعى لاقتراح نموذج عام حول خصائص الثقافة التنظيمية، بينما سعت دراستنا لتقصي مدى إدراك العامل لهاته الخصائص.

أما الدراسة الثانية لـ M. Majken (2001) فقد تمحور هدفها حول الهوية الثقافية ورموز المؤسسة، إذ أكدت نتائجها في الأخير أن المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى تعريف هويتها، وهو ما جعلنا في دراستنا الحالية نميل إلى الكشف عن مدى تعرف العاملين على ثقافة منظماتهم وهويتها.

وبخصوص الدراسة التي قام بها الرفاعي (2008) فقد تمثل هدفها في الاهتمام بماهية ومفهوم الثقافة التنظيمية، كما ركزت على كيفية بناء الثقافة المؤسسية وإدارتها ومراحل تغييرها، في حين أن دراستنا الحالية ورغم تناولها لنفس المتغيرات (الماهية والمفهوم)، إلا أن معالجتنا للموضوع كانت بغرض الكشف عن مدى وعي العاملين وإدراكهم لهاته المفاهيم والعناصر المشكّلة للثقافة التنظيمية.

وعليه، فقد جاءت دراستنا الحالية الموسومة بـ (الثقافية التنظيمية-الماهية والأهمية- كما يدركها العامل الجزائري)، لتزواج بين بعض أهداف تلك الدراسات سابقة الذكر من خلال محاولة التأكيد على أهمية إدراك العامل ووعيه بمفهوم الثقافة التنظيمية وماهيتها وعناصرها ومكوناتها من جهة، ولتغطية جوانب عدة لم تشملها الدراسات السابقة من جهةٍ أخرى.

مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة:

أ/ لغة: أشار ابن منظور(2000) إلى أن الثقافة في اللغة: من ثقّف، وتعني صقلُ النفس والمنطق والفظانة، والتقويم والتهديب والبحث والتنقيب، والظفر بمعاني الحق والخير والعدل، والتسوية بعد اعوجاج¹.

وملاحظ هنا أن أصل مفردة (ثقافة) في اللغة استُخدم للدلالة على عدة معاني وإشارات، وهذا ما يدفعنا للبحث في مراحل تطور هذا المفهوم بين العرب والغرب.

بالتطور مفهوم الثقافة عند العرب والغرب: إن كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام، وحدد محمد بن عبد الكريم في كتابه الثقافة ومآسي رجالها أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من الثقف ونورد أهم معانيها:

- وجود الشيء ومصادفته أي: فلان أثقف الشيء إذا وجدته.
- الظفر بالشيء وأخذه على وجه الغلبة.
- الثِّقاف يعني حسن العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة، أي حسن الثقافة بالسيف.
- شدة حموضة الشيء كأن نقول: ثقف الخل، أي اشتدت حموضته.
- كما تعني الثقافة الحبس والأسر والقيود، وتعني الحدق والمهارة في إتقان الشيء، وكذلك الفهم والذكاء². والجدير بالذكر أن كل هاته المعاني التي جاءت لتفسر مفردة الثقافة عند العرب لم تعد كافية للدلالة على مفهومها اليوم، فبالرغم من أنها تعبر عن جزء من نمط الحياة إلا أن تداولها أصبح أكثر اتساعا وتعقيدا مما كانت عليه في السابق.

أما لفظة الثقافة (la culture) عند الغرب مشتقة من لفظة (coutuer) في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر، وهذه اللفظة الثانية مشتقة من لفظة (cultura) في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك. أما من الجانب العلمي، فربما كان أشهر تعريف للثقافة وهو تعريف الأنثروبولوجي تايلور (E. Taylor) في كتابه الثقافة البدائية بأنها: "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفرن والأخلاق، والعرف و التقاليد والعادات والقدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع"³.

- القيمة وعلاقتها بالمعتقدات: سنتناول هنا ثلاثة أنماط من الاعتقادات هي:
- المعتقدات الوصفية: وهي التي يتم وصفها من حيث كونها صحيحة أو زائفة.
 - المعتقدات التقييمية: وهي التي تقيم مستوى موضوع المعتقد كونه حسناً أو سيئاً⁴.
 - معتقدات أمرة وناهية: حيث يمكن للفرد - من خلال هذه المعتقدات- أن يحكم موضوع معين من حيث كونه جيداً بالاهتمام أو غير جدير به.
 - وقد ذكر روكيش (ROCKISH) أن القيم ما هي إلا معتقدات من النوع الثالث، أي من النوع الأمر الناهي.
 - وبناء على ما سبق فإن القيمة تشمل على الاعتقاد بأن هناك موضوع معين يشبع حاجة معينة أو رغبة معينة عند الفرد، وتوقف هذه المواضيع على ما يهيم الفرد منها⁵.
- ج/ أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد:** تتضح أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد ابتداءً من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم في مختلف المستويات الإدارية فيها. واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه. كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم. وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها. وبالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الإنجاز، الجدية في العمل، إعطاء اعتبار للوقت، وغيرها كل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على الاستعدادات الفكرية والسلوكية لتحمل مسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري. إضافة إلى الاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة وهذا انطلاقاً من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي بدورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة. كما أن المعرفة الكافية لقيم الأفراد تتمكن المؤسسة من تكييف مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقاً لهدفها وثقافتها. أيضاً وعلى مستوى محيط المؤسسة الخارجي خاصة فغنها ملزمة بالتعرف

ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط⁶. فكما أن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المجتمع اكتست أهمية بالغة من حيث الاهتمام والتحليل، فكذلك لابد أن تؤخذ في الاعتبار دراسة الجانب الثقافي داخل التنظيمات وبين جدران بيئات العمل الصناعية والخدمية، لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

د/ خصائص الثقافة: للثقافة التنظيمية خصائص وصفات مميزة نجملها في ما يلي:

- الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق. كما أنه ترك نتاجا فكريا أو قانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به.
- الثقافة مكتسبة: يقوم الإنسان باكتساب الثقافة إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية.
- الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: يمكن وجود أنظمة بين الأمم والشعوب متشابهة (الأكل والملبس..) رغم الاختلاف الواضح بينها.
- الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار: وهذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى، وهذا التغيير يكون في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع⁷. ومن خلال معرفة تاريخ المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وتتفاعل معه، نستطيع أن نتبين طبيعة ثقافته ومكوناتها وكيفية تكوّنها ودرجة تطورها ومدى تأثيرها في المؤسسة، وبالتالي كيفية مواجهتها أو التكيف معها والتأثير فيها.

ه/ خصوصيات الثقافة العربية: إن الثقافة العربية لها خصوصيتها، وتلك خصوصية متميزة عن غيرها من المجتمعات، تمثل كياناتها وشخصيتها وهويتها، وتقوم على أساسين: الأول: العقيدة، التي تتولد عنها القيم والمبادئ وأنماط السلوك الإيجابية، وتحكم النظر إلى الإنسان وإلى الكون والحياة. أما الثاني: اللغة، وهي مرجع أساسي يتم من خلالها مخاطبة، وبها تتوحد الأعراق والأجناس، وما تختزنه من مستوى معرفي حضاري⁸. وعليه،

وجب مراعاة مختلف المتغيرات الثقافية التي تختص بها بيئات العمل عند التأسيس لثقافة تنظيمية معينة.

و/ ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه:

أ/مصادر ثقافة المجتمع الجزائري: لاشك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحركات والاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقتة جعل منه شعبا يتميز بروافد ثقافية أهمها الأمازيغية، العربية، والإسلام. وهي مكونات الهوية الجزائرية⁹.

ب/قيم وسمات الثقافة في سلوك المجتمع الجزائري: أن الجزائر تتميز بخصائص جد مهمة في موضوع التنظيم والاقتصاد ومنها: الجدية والمثابرة وتحمل المشقة، وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش حقبا طويلة من الحروب والفقر، والتشرد والتعذيب مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه. ومن السمات الإيجابية لدى المجتمع الجزائري: حب الوضوح والصراحة والصدق والاهتمام بالجوهر، وهي عناصر تجتمع حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات بتوفير النظام المباشر في العمل¹⁰. وهناك أيضا حب التحدي والاعتماد على النفس، البحث عن الحلول، والصبر، وهذا نتيجة للظروف الجغرافية والسياسية للمجتمع الجزائري التي مر بها.

إلا أن هناك بعض السمات السلبية مثل التعصب للرأي والغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله، وحب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي. وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية منذ التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه طرق الدفاع عن النفس والكرامة وعدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلاً. إلا أن هذه السمات أثرت وتؤثر سلباً على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحياناً بعض الصفات الإيجابية السابقة¹¹. علماً أنه ليس هناك شك أن الدين الإسلامي يعتبر نظاماً شاملاً موجهاً لمختلف أنشطة الإنسان، وهو ما يعترف به حتى بعض الملاحظين الأجانب، إذا تعتبر القيم

الإسلامية ليس فقط من أحسن الطرق الإدارية الجديدة وإنما بعيد كل البعد عن أن تكون سبب التعطيل والتقدم.

ج\ ارتباط الثقافة بالتسيير: هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين، جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبقها، أما الجانب الأخر فمرتبط بتفاعلات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية. وفي هذا السياق يفرق كاتز بين ثلاث مهارات تسييرية هي: المهارات التقنية، المهارات الاجتماعية، والمهارات الفكرية والتصورية. ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري¹².

2- الثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات". وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"¹³. والثقافة التنظيمية حسب (شين) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة": هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها¹⁴. أما (سيزلاجي ووالاش) في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداء" فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتوفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة¹⁵.

2- دور الثقافة التنظيمية وأهميتها: يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:

- أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على هم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعنى المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما¹⁶.
- وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

3- أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت مع مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تُكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة¹⁷. وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدراً بضعف المنظمة وتقف

عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبيّن تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية مثل "العمل دائما على حق"¹⁸.

4- مكونات الثقافة التنظيمية: من أهم مكونات الثقافة التنظيمية نذكر:

1- القيم التنظيمية: حيث عرفها بعضهم بأنها: "نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح أو مرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

2- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وانجاز العمل والمهام التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: هي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل التنظيم.

4- التوقعات التنظيمية: هي التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظف احتياجاته النفسية والاقتصادية¹⁹.

5- عناصر الثقافة التنظيمية: لقد أكد كل من (Bartlo و Mantin) على العناصر التالية:

1. التوجيه: ويقصد به كيف توجه الثقافة التنظيمية التنظيم وتدعمه للوصول إلى الأهداف.
2. الشمولية: ويقصد بها انتشار الثقافة التنظيمية واتساعها بين جميع وحدات التنظيم ومدى انتشارها بين العاملين ومدى درجة استيعابهم لها.
3. القوة: هي مدى قبول الأفراد العاملون لعناصر الثقافة التنظيمية خاصة القيم منها، حيث تمثل القوة الضغط الذي يمكن أن تفرضه الثقافة وقيمه على أعضاء الجماعة مهما كانت قوة تأثير القيم، فهل القيم ثابتة إلى الحد الذي يجعل أعضاء الجماعة

يقبلون ما تفرضه القيم عليهم أم لا وقيمها على أعضاء الجماعة مهما كانت قوة تأثير القيم²⁰. ويبدو أن تأثيرات الثقافة بقيمها تؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أسهل للفهم والاستيعاب.

وهناك عدة أساليب يتم استخدامها لترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة وقيمها ومنها:

1- البيانات الرسمية: وتتمثل في ميثاق ومبادئ ورسالة المنظمة نحو علاقاتها مع الجمهور والعمالين.

2- تصميم المبنى: حيث يعطي التصميم أفكار معينة للعمالين، فإذا كان شكل المبنى جديد فإنه يعطي العمال أفكارا مختلفة عن الأفكار فيما إذا كان المبنى قديما.

3- القدوة: وهي التركيز على طريقة وأسلوب الإدارة العليا نحو العمالين.

4- الرموز العلنية: وتشمل نظام المكافآت والحوافز²¹.

5- الروايات والقصص والأساطير: تساعد على خلق وتوطيد قيم لدى العمالين بها.

6- موضوع اهتمام القادة: وهي ما يهتم به المدراء والقادة، كاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين.

7- ردود الفعل تجاه الأزمات وتناول ردود القادة تجاه الأزمات وخاصة في البيئة التنظيمية غير المستقرة.

8- التركيب التنظيمي: وهو ما يتعلق بنظام المركزية أو اللامركزية وكذلك التسلسل والسلطة وإصدار الأوامر والاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين.

9- النظم الداخلية للتنظيم: وهي تشمل العوامل التالية: من يتحكم بالمعلومات ومن يحصل عليها وتقييم الأداء ومن يشارك في عمليات صنع القرار.

10- سياسات وشؤون الموظفين: وتشمل سياسات متعلقة بالتعيين والاختيار والترقيات والعقوبات والتقاعد²².

6- مستويات الثقافة التنظيمية: شملت الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات رئيسية هي:

أ-المستوى الأول: وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على: التصرفات الشخصية للأفراد- القصص- الطقوس- الرموز.

ب- المستوى الثاني: القيم: وهي تعكس معتقدات الأفراد الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم، وفي مجال دراسة القيم توصل كل من Harrison and Handy إلى تقسيم ثقافة التنظيم إلى:- ثقافة القوة- ثقافة الدور- ثقافة الوظيفة- ثقافة الفرد²³.

ت- المستوى الثالث: الفرضيات: وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها. تعتبر القيم هي الأساس لدراسة السلوك والاتجاهات، والدوافع ، والأهداف والتطلعات لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، وبالرغم من أن القيم لا تؤثر مباشرة على السلوك إلا أنها تؤثر بشكل كبير على اتجاهات الأفراد وإدراكهم، وبالتالي فإن معرفة نظام القيم يزودنا برؤيا واضحة عن اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم. فالقيم جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات، ولها تأثير قد يكون سلبيا أو ايجابيا، فمعرفة قيم العاملين تعكس ثقافة التنظيم باعتبار أن القيم هي إحدى المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية إذا تشكل المستوى الثاني من مستوياتها السابقة الذكر²⁴.

7- **تكوين ثقافة المنظمة:** من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات، عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعمليات ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها²⁵. ومن المعروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة، فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على

ثقافات فرعية مختلفة باختلاف المنتمين إليها. مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المنظمة ، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم مشتركة فيها غالبية أعضاء المنظمة. وبعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من ترسيخها وضمان ديمومتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

1. إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرعاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
2. أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا، ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وان توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأفعال الجارية في المنظمة.
3. التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة للعاملين بصورة مستمرة²⁶.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة ، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4. نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور والانتماء.

8- **أسس الثقافة التنظيمية:** تركز الثقافة التنظيمية على مجموعة أسس من أهمها:

1 المعايير: وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك ، فإذا كان المعيار الذي تحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل حيث تم غرسها في النشأ²⁷.

2 الأعراف: هي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرض صاحبه للعقوبة.

3 القوانين: هي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة(المجتمع) وتستخدم في الفصل في النزاعات الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

4 الافتراضات الرئيسية: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنطقة نحو اعمال يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى للقيم.

5 القيم: وهي المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب.

6 القواعد: وهي الدليل الذي يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة.

7 الأشياء التي من صنع الإنسان: ويحظى هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحاً للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية:

- السلوكيات الشخصية للأفراد في المنظمة والتي تعكس القيم التنظيمية.
- الاحتفالات والشعائر: وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات مثل تكريم ومكافآت الموظفين.
- القصص: وهي من طرق تعزيز قيم المنظمة وتوجيه سلوك الأفراد(قصص حول الاستغناء عن الخدمة).
- الطقوس: وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا. وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة²⁸.

9- تغيير ثقافة المنظمة:

تشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة أو المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة وتقوم إدارة الموارد البشرية بتسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين²⁹.

10- خصائص قيادة التغيير الثقافي:

يحدد اعتبار القيادة ظاهرة ثقافية وتفاعلية، و كيف أنها تعمل على دمج مختلف الذهنيات الفردية في إطار عقلنة جماعية للمنظمة، فإن تلك القيادة الإدارية حسب الدراسة التي قام بها (بوس نبروكزس) تتميز بـ:

- **تحدي العملية:** فالقادة أصحاب قدرة تغييرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة، ويمكن أن يتنبأ بها، وتستعجلها ويطوعها على شكل هدف، أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة، بالمشاركة والإقناع.

- **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القادة إلى وراء الأفق، ويتطلعون أيضاً إلى المستقبل بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاعلية وإيجابية، فهم لا يحددون ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة.

- **تمكين الآخرين من التصرف:** فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الالتزام في مرؤوسهم، كما أنهم ينضمون العلاقات الاجتماعية بناءً على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

- نمذجة الأقوال و الأفعال: عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقاداتهم وقيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومه للجميع، أنهم يؤدون ما يعتقدون بصحة، ويوصلون ذلك لمرؤوسهم.

-التشجيع: يشجع القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة، كما أنهم يبذلون جهودا من أجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين، ويحتفلون بالإنجازات البسيطة³⁰. إلى جانب هذه الصفات نُضيف: القدرة على التواصل ، المبادرة، وتحمل المخاطر.

11- دور القادة والمشرفين في ترسيخ الثقافة التنظيمية: لغرس أي ثقافة تنظيمية يتعين على المشرفين³¹:

أ/ التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.
- لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون "ملمها" بـ "سخونة الإيمان" بتلك المفردات ومنطلقاتها.
- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصاً للقادة.
- في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب منها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحاً ودلالةً ومكونات وأثر، وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التفطن له ومعالجته.

ب/ **تطبيق الثقافة التنظيمية:** وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورشات العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

ج/ **ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:** وذلك عبر عدة وسائل منها:

- بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالزرافة والإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة والقسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معاني محددة حول الثقافة التنظيمية.

د/ تصرفات القادة الرمزية: يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جداً، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير، ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات:

هل يبتسمون حين يسمعون فكرةً أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟

هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة الاجتماع؟

هل ينصتون جيداً عندما يتحدث الآخرون؟

وقد أثبتت بعض الدراسات دور القادة والمشرفين في ترسيخ ثقافة المنظمة والمحافظة عليها، على غرار الدراسة التي قام بها (عبد الرحمان هيجان) تحت عنوان: "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتهن سعوديتين"، حيث توصل في الأخير إلى أن قيم المديرين ومديري الإدارة العليا هي العامل الرئيس في تشكيل ثقافة منظماتهم، كما تؤكد من خلال الدراسة أن الأفراد في مستوى القيادة أو في مستوى الإشراف هم الثروة الحقيقية للمنظمة³². ولهذا كان لا بد من الاهتمام بمدى إدراك القادة والمشرفين لثقافة المنظمة وتمكينهم الحفاظ على أهدافها ورموزها.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

1- المنهج المستخدم: إنّ بحثنا هذا، الرامي لدراسة واقع إدراك العامل الجزائري لمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية، اقتضت طبيعته وأهدافه الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي، هذا الأخير الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بغرض فهمها وتحليلها ووصفها وصفا دقيقا يمكن من التعبير عنها كما وكيفاً.

2- حدود الدراسة: تم إجراء الدراسة بمؤسسة كوسيدار (فرع البناء)-التابعة للمؤسسة الوطنية - والتي تتواجد بعاصمة الولاية أدرار وبالمناطق المسماة "تيلان". هذا وقد طبقت الدراسة في الموسم (2016- 2017).

3- أداة الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة والتوصل إلى استخلاص نتائجها، قمنا ببناء استبيان تم إعداده لتقصي مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة الاطلاع على واقع إدراك العامل الجزائري لماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها، وعيه قمنا بـ: أولاً تم تحديد محورين أساسيين تضمننا مجموعة من البنود (فقرات الاستبيان)، إذ أن المحور الأول من الاستبيان تناول واقع إدراك العامل الجزائري (هيئة الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة) لمفهوم وماهية الثقافة التنظيمية والمتمثل في البنود (من 01 إلى 12)، بينما تناولت البنود من (13 إلى 26) المحور الثاني المتضمن أهمية ودور الثقافة التنظيمية كما يدركها المشرفون بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن فقرات الاستبيان تضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وهذا نظرا لطبيعة البحث التي اقتضت استقصاء تصورات وإدراكات المبحوثين حول موضوع الدراسة. وبعد استخدام الخصائص السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات، تم ضبط الاستبيان في صورته النهائية ومن ثم تطبيقه على عينة الدراسة.

- الخصائص السيكومترية للأداة:

أ. 1- صدق المحكمين: تمت الاستعانة بخبرات وأراء ثلة من المحكمين المتمثلين في أربعة أساتذة من قسم علم الاجتماع وعلم النفس، من أجل تصحيح بعض الفقرات وإعادة الصياغة لبعضها، وعليه أخرج الاستبيان في حلتها الأخيرة مفرزا عن 26 فقرة.

2 الاتساق الداخلي لاستبيان: استخلصنا وجود مؤشراً ايجابيا لتناسق عبارات الاستبيان بعد أن استخلصنا معامل الارتباط بين الدرجة الكلية والدرجات المحورية للاستبيان، والتي تراوحت ما بين (0.776 و 0.872).

ب. الثبات: وقد أجري حساب الثابت وفق طريقتين:

1- التجزئة النصفية: من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية للاستبيان مجملا ولكل محور من المحاور، إذ تراوحت قيمة الثبات ما بين (0.776 و0.791) ما يوحي بقبول ثبات الاستبيان.

2. معامل ألفا كرونباخ: تراوحت قيم معاملات الثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، ولم يقل معامل الثبات عن 0.86 وهو معامل عالٍ ومقبول إحصائياً.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أساليب إحصائية منها: التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد توزيع الاستجابات وكذا تحليل البيانات ومعالجتها.

ونخلص في الأخير إلى أن الاستبيان المعد خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة يتمتع بدرجات صدق وثبات عاليين تمكن من إمكانية تطبيقه على عينة البحث لاستخلاص النتائج بكل دقة وموضوعية.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

ولأنها الفئة الأولى المسؤولة على نشر وترسيخ ثقافة المؤسسة واحتوائها انطلاقا من دورها القيادي، فقد كان من الضروري بمكان أن تركز دراستنا هذه حول فئة المشرفين. إذ يتشكل مجتمع دراستنا الحالية من هيئة الإشراف بمؤسسة كوسيدار، وقد اعتمدنا على المسح الشامل للعينة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة.

5- عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية من حيث الماهية والمفهوم.

4- 1- نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (01): يوضح استجابات افراد العينة حول بنود المحور الأول

الفرضية الأولى: لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أدرار ماهية الثقافة التنظيمية.			
غير موافق	محايد	موافق	البنود (من 01 إلى 12)
135	88	65	التكرارات
11.25	7.33	5.41	المتوسط الحسابي
% 46.89	% 30.55	% 22.56	النسبة المئوية

بناءً على النتائج المتوصل إليها اتضح أن ما نسبته 46.89 بالمئة من أعضاء هيئة الأشراف بالمؤسسة محل الدراسة لا يدركون ماهية ولا مفهوم الثقافة التنظيمية، ولا حتى أهم المؤشرات التي تدل عليها، كما أنهم لا يولون اهتماماً لها، في حين تأخذ 30.55 بالمئة منهم موقف الوسط في الإدلاء بتصوراتهم لمضمون الثقافة التنظيمية، لتكون أصغر قيمة مقدرة بـ 22.56 بالمائة هي الأكثر إحاطةً بموضوع الثقافة التنظيمية. مما يعني أن العامل الجزائي ورغم ما أُسند إليه من مسؤوليات ومهام القيادة والإشراف يبقى عاجزاً في تحقيق أهداف المنظمة ما لم يعي ماهية ومفهوم الثقافة التنظيمية ويدرك حقيقتها كجزء لا يتجزأ من عناصر التنظيم. وفي هذا الصدد يؤكد الباحث شاين "إن الشيء الوحيد ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها، وأن الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها"³³. كما أن نتائج هذه الفرضية تتفق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة M. Majken (2001) والتي أكدت على أن المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى تعريف هويتها، وهو ما لم يحصل مع المشرفين والقادة الذين شملتهم الدراسة.

5-2- نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (02): يوضح استجابات أفراد العينة حول بنود المحور الثاني

الفرضية الثانية: لا يدرك المشرفون بمؤسسة كوسيدار أضرار أهمية الثقافة التنظيمية.				
المحور الأول	البنود (من 13 إلى 26)	موافق	محايد	غير موافق
	التكرارات	61	85	190
	المتوسط الحسابي	4.35	6.07	13.57
	النسبة المئوية	18.15%	25.29%	56.54%

بناء على النتائج المدونة في الجدول 02 تبين أن ما نسبته 18.15 بالمائة فقط من أفراد العينة هم من يدركون حقيقة أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية وما ترمي إليه من أهداف، وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بنظيراتها مما يوحى إلى قلة الاهتمام بمثل هذه الموضوعات رغم ما تكتنفه من قيمة في ميدان العمل والتنظيم. كما أن (1/4 بالمائة) من المشرفين اتخذوا موقفا محايدا في تحديد مدى إدراكهم لأهمية الثقافة التنظيمية وتصوراتهم نحوها. وهو ما نفسره -في نظرنا- بتهرب هذه الفئة من الإدلاء بحقيقة جهلها بالموضوع. في حين أن أكثر من 56 بالمائة لم يتمكنوا من إدراك أهمية الثقافة التنظيمية وتحديد العلاقة القائمة بينها (الثقافة التنظيمية) وبين ما أوكل إليهم من مهام ومسؤوليات إذ أن الثقافة التنظيمية في نظرهم لا تشكل إحدى اهتماماتهم ولا تؤثر في أدائهم القيادي، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة التي قام بها الرفاعي (2008) والتي ركزت على كيفية بناء الثقافة المؤسسية وإدارتها ومراحل تغييرها، إذ لا يمكن أن يحصل ذلك إلا من خلال تفهم العاملين للمبادئ الأساسية للثقافة. وهذا ما يحيلنا إلى الجزم بأن موضوع الثقافة التنظيمية لم يلقى رواجاً بالكيفية المطلوبة بين أعضاء هيئة

الإشراف والمسؤولين، مما يعني تخطيط جل مؤسساتنا في سوء التسيير وضعف الأداء وبالتالي نقص الفعالية.

5- 3- نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المشرفين بمؤسسة كوسيدار أدرار نحو إدراك ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها. جدول رقم (03): يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المحور	المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة
ماهية الثقافة التنظيمية ومفهومها	ثانوي أو أقل	15	3.11	6.312	2.628	دالة
	جامعي	09	5.00	7.772		
أهمية وأدوار الثقافة التنظيمية	ثانوي أو أقل	15	3.54	5.221	2.856	دالة
	جامعي	09	3.03	5.288		

بعد أن طبق الباحثان الاستبيان استخرجا المتوسط الحسابي لكل فئة (حسب المستوى الدراسي)، فبلغ متوسط درجات المجموعة الأولى من ذوي المستوى الثانوي (3.11) درجة بانحراف معياري (6,312) ، وبلغ متوسط درجات المجموعة الثانية من ذوي المستوى الجامعي (3.54) درجة بانحراف معياري (7,772). وبعد التطبيق ظهر أن القيمة المحسوبة (2,628) أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2,06) مما يعني وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (05,0)، مما يدل على وجود فروق في استجابات أفراد العينة بالنسبة للمحور الأول المتعلق بمدى إدراك هيئة الإشراف لماهية ومفهوم الثقافة التنظيمية.

وبخصوص استجابات الباحثين حول المحور الثاني اتضح أنه توجد فروق دالة عند مستوى (05,0)، إذا كانت نتيجة تاء المحسوبة (2.856) أكبر من الجدولية (2.06).

وفي هذه النتيجة إثبات للفرضية الثالثة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجات استجابات العينة تعزى لمتغير المستوى الدراسي، وهو ما يوضحه الجدول السابق(03).

ويمكن أن نرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة التكوين الذي تلقاه المشرفون والمستوى الدراسي المحصل، إذ أن أغلب الباحثين من ذوي المستوى الثانوي لم يتلقوا تكويناً علمياً بخصوص موضوعات الثقافة التنظيمية لا من حيث الماهية والأهمية ولا من حيث الأهداف والوظائف، وهو أمر طبيعي - في نظرنا- إذ أن العامل الجزائري قد يتقلد مسؤوليات ومهام تفوق مستوى تكوينه قد تؤثر على قدراته في القيادة الرشيدة وتقلل من إمكانية تأدية مهامه على الوجه الصحيح، إذ أن من سمات القائد أن يقود أفراد المنظمة نحو الثقافة التنظيمية الصحيحة ويرسم معالمها ويرسخ رموزها بين الأفراد، وهو ما تفتقد إليه مؤسساتنا اليوم. في حين أن أعضاء هيئة الإشراف من ذوي المستوى الجامعي يُرجّح أنهم قد تلقوا تكويناً نظرياً أو عملياً أسهم في قدرتهم على إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية وماهيتها وكذا علاقتها بما أوكل إليهم من مهام ومسؤوليات، مما يؤهلهم للعمل أكثر على نشرها وترسيخها بين الأفراد في بيئة العمل. وهو ما إلتمسناه من خلال تجاوبنا مع عينة الدراسة والمقابلات الأولية التي أجريناها مع النخبة المشرفة على إدارة الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة أن يكون القائد على درجة عالية من الوعي بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وإدراكها إدراكاً صحيحاً يُمكنه من فهمها والقدرة على التحكم فيها ونشرها وترسيخها بين الأفراد داخل فريق العمل الواحد، إذ لا يقتصر تعلم ثقافة التنظيم على فئة معينة من القادة والمشرفين ولا تُعذرُ فئةٌ بجهلها مهما اختلفت الأدوار والمستويات. فالقيادة الرشيدة تسعى دائماً لتعلم الثقافة وتعليمها وترسيخها، وبهذا الصدد يقول شالين: "أن المشكلة الأشد تعقيداً على القادة الراغبين في التعلم هي التصالح مع ما يعانونه من نقص في المعرفة والحكمة. إن الطريقة الوحيدة لبناء ثقافة تعليمية

مستمرة هي أن يدرك القادة أنفسهم بأن هناك الكثير مما يجهلونه وأنهم مُناطون بتعليم الآخرين أن يتقبلوا هاته الحقيقة، ومن ثم تصبح مهمة التعليم مسؤولية مشتركة³⁴.

استنتاج عام:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال فرضيات الدراسة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية في الوسط المهني لم تحظى بأهمية بالغة تؤهلها لأن تؤدي أدوارها كمتغير أساسي وعنصر فعال من عناصر إدارة التغيير التنظيمي، كونها توجه اهتماماتها نحو كل ما له علاقة برسم قيم العمل وتوحيد سلوك الأفراد والجماعات، إضافة لإسهاماتها في تصحيح وتوجيه المعتقدات والأفكار بما يتماشى وأهداف المنظمة ورسالتها، كذا تمكين المشرفين والمدبرين من لعب أدوارهم القيادية والمتمثلة أساسا في جذب العمال والمرؤوسين وتعريفهم بثقافة المنظمة وترسيخ الأفكار والرموز التي تحدد هويتها وترفع مكانتها وقدراتها بين مختلف المنظمات الأخرى المنافسة لها.

اقتراحات وتوصيات:إننا نوصي في الأخير بضرورة:

- إعادة الاعتبار لمفهوم وماهية الثقافة التنظيمية في الوسط المهني خاصة لدى الهيئة القيادية والمشرفين كونهم المسؤولين عن نشر ثقافة المؤسسة وتعزيزها وترسيخها والمحافظة عليها.
- كما نقترح أن تكون هناك دورات تكوينية خاصة بنشر القيم التنظيمية والتعريف برموز المؤسسة ومختلف العناصر المشكلة لثقافتها وهويتها.
- وأخيرا تكثيف الجهود نحو الربط بين ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها من خلال اطلاع العاملين عليها وتعريفهم بها وبمسؤولياتهم وأدوارهم تجاهها.

- قائمة الهوامش:
- 1- سعيد محمد عبد الرحمان الرقب: الهوية الثقافية في الفكر التربوي المعاصر وتحديات المستقبل، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص63.
 - 2- سمير عباس: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، ط1، 2012، ص96.
 - 3- نفس المرجع، ص99.
 - 4- طارق كمال: أساسيات في علم النفس العام، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، أسكندرية، (د.ط)، 2006، ص186.
 - 5- نفس المرجع، ص187.
 - 6- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، 2003، ص 104-106.
 - 7- نفس المرجع، ص107-109.
 - 8- سعيد محمد عبد الرحمان الرقب: نفس المرجع، ص62.
 - 9- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص172.
 - 10- نفس المرجع، ص174.
 - 11- نفس المرجع، ص174.
 - 12- بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات: مخبر البحث في علم النفس والتربية، جامعة وهران، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص10.
 - 13- جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، (د.ط)، 2006، ص13.
 - 14- سمير عباس: مرجع سابق، ص96.
 - 15- نفس المرجع، ص97.
 - 16- نفس المرجع، ص99.
 - 17- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي و انعام الشهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص265.
 - 18- نفس المرجع، ص265.
 - 19- نفس المرجع، ص265.
 - 20- نفس المرجع، ص266.
 - 21- نفس المرجع، ص267.
 - 22- نفس المرجع، ص268.
 - 23- نفس المرجع، ص268.

- 24- نفس المرجع، ص 269.
- 25- نفس المرجع، ص 267.
- 26- نفس المرجع، ص 267-269.
- 27- نفس المرجع، ص 269.
- 28- نفس المرجع، ص 269.
- 29- نفس المرجع، ص 270.
- 30- <http://meidaljedaani.blogspot.com>
- 31- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجعي للفوسفات بئر العاتر- تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014، ص ص 97-99.
- 32- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 ص 75.
- 33- <https://t.co/erMfyfbzK4>: قراءة في كتاب الثقافة التنظيمية والقيادة ل (ادجار شاين)، مركز تنمية القيادات، ص 03.
- 34- نفس المرجع، ص 27.

قائمة المراجع :

- 1- بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات: مخبر البحث في علم النفس والتربية، جامعة وهران، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص10.
- 2- جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، (د.ط)، 2006، ص13.
- 3- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي و انعام الشهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص265.
- 4- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 ص75.
- 5- سعيد محمد عبد الرحمان الرقب: الهوية الثقافية في الفكر التربوي المعاصر وتحديات المستقبل، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص63.
- 6- سمير عباس: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، ط1، 2012، ص96.
- 7- طارق كمال: أساسيات في علم النفس العام، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، أسكندرية، (د.ط)، 2006، ص186.
- 8- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، 2003، ص 104-106.
- 9- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجحي للفوسفات بئر العاتر- تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014، ص ص97-99.
- 10- <http://meidaljedaani.blogspot.com>
- 11- قراءة في كتاب الثقافة التنظيمية والقيادة ل (ادجار شاين)، <https://t.co/erMfyfbzK4>، مركز تنمية القيادات، ص03