

تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية

د. صالح نصيرة

جامعة الجلفة

الملخص:

لقد حظي موضوع الثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهذا ما سنتطرق إليه في مقالنا هذا.

Summery

In the last time we look the corporation culture it one of subject witch have concerning from the leader of strategy in human resources because it is one of most factors to depend it in biseness organization

The corporation culture it have a adaptation and power culture it make its member to trust and wretched , and crater modernization participation to make decisions that is what ze try talk about it in this article named the impact of corporation culture on the performance of human resources

مقدمة:

تعتبر ثقافة المؤسسة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة، و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المؤسسة ويتبنوها في تعاملاتهم؛ حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المؤسسة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح المؤسسة.

إن ثقافة المؤسسة بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفرادها نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

انطلاقا مما سبق فإنني من خلال هذا المقال سأتطرق إلى العناصر التالية:

ولا - مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق، ولم يقدم له تعريفا محددا، فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء

الاقتصاد استعمالات مختلفة مما ساهم في تعدد معانيه ومن بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم نجد "الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة" (01) ويعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى.

كما يرى تايلور (E.B.Taylor) "بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". (02)

فالثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الأدب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الاحتمالات، الأخلاق وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع فهي -الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين، بل طريقة إدراكه لذلك الشيء.

ثانيا - تعريف ثقافة المؤسسة:

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح بمثابة بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.

فقد عرفها "شين" (Shein) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها"، (والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال، وتصلح لأن تنتقل عن طريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله بهذه المشاكل، (03) فهي مجموعة من العاملين تعمل على حل المشاكل للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي. (04)

كما يرى Charles Handy بأنها "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة الرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار؟" (05)

كما عرفت ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (06) فتقافة المؤسسة أصبحت نسق مألوف للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع رؤوسيه (07)، وتعرف ثقافة المؤسسة أيضا بأنها "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف

الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل معه. (08)

كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة، كما أن المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة.

وقد حدد Martin ثلاث منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المؤسسة وهي: (09)

- ✓ منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة وامتلاكهم الوعي العام والشامل عن المؤسسة، بمعنى وجود احساس بمعتقدات مشتركة
- ✓ منظور الاختلاف الذي يركز على حقيقة أن هناك ثقافات فرعية.
- ✓ منظور التجزئة والذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المؤسسة كما عرفها أسامة الفراج بأنها "عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين وأسلوب ادارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل، وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلا عن أنماط اتخاذ القرارات وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لمفهوم ثقافة المؤسسة

- أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة مبادئ وأسس
- أن ثقافة المؤسسة تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد
- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية
- أنها تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد لثقافة المؤسسة، فالتعاريف السابقة ذكرت على سبيل المثال لا الحصر وهذا لعدم توصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لثقافة المؤسسة وإنما طورا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل والتكامل في كثير من الجوانب.

ملاحظة:

في دراسات الإدارة والتنظيم، يستخدم الباحثون مصطلح ثقافة الشركة Corporate culture، ومصطلح الثقافة التنظيمية Organizational culture أحيانا بالتبادل (ليعبروا عن نفس المعني)، وأحيانا أخرى بالاختلاف (أي هناك اختلاف بينهما)

حسب رأي أنتوني (Anthony 1994): فمصطلح ثقافة الشركة يسير أكثر إلى المثل العليا والقيم المتبناة التي اقترحها و/أو اعتنقها كبار المديرين وربما جماعات أخرى والتي تعبر عن رسائلهم أو أفكارهم مما ينبغي أن

يكون ويتبع في المؤسسة - في حين يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى الحقائق أي الأنماط الثقافية الموجودة فعلا في المؤسسة (ما هو كائن فعلا).⁽¹⁰⁾

ثالثا - مكونات ثقافة المؤسسة:

يرى Shein أن معظم ثقافة المؤسسة يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس، وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين.

وتشمل ثقافة كل مؤسسة على مجموعة من المكونات الأساسية نذكر منها:

1- القيم التنظيمية

تعرف القيم بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمفروض، والصواب والخطأ،⁽¹¹⁾ أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل: المساواة بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة، العلاقات التعاونية بين العمال... الخ.

ويمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من القيم داخل المنظمة وهما:

أ - **القيم الوسيئية:** وتعني السلوك المرغوب، بحيث تحرص المنظمة على نشره بين العاملين مثل:

الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل الحيطه والحذر، امتلاك العاملين لصفة الابداع والأمانة وتحمل المخاطر.

ب - **القيم النهائية:** هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وقد تتبنى المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية: الابداع، التميز، الجودة.⁽¹²⁾

إن التسليم بالفكرة التي يقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة تفرض على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز نجاح المنظمة.

2. الأعراف والتوقعات

الأعراف شكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد في المجتمع لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية (بغض النظر عن فائدتها وأهميتها).

أما الأعراف التنظيمية، فيقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وبيئة العمل باعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم⁽¹³⁾. ومن هذه الأعراف على سبيل اعتراف التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف تكون غير مكتوبة لكن واجبة الاتباع.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.⁽¹⁴⁾

مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء والزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

3- المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات ⁽¹⁵⁾ "مثلا: أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي... الخ.

ويقول "توماس واتسون" في كتابه منظمة العمال ومعتقداتها "تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة من شخصية وخبرات وقناعة واحدة".

4- الرموز: هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة ⁽¹⁶⁾، اضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها) كيفية ادارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5- الطابوهات الممنوعات:

وهي ما تود المنظمة اخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة وهي نتاج لتجارب مأسوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

6- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين: ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الانساني.

فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

7- الاشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الاشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وازالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة. ⁽¹⁷⁾

8- الطقوس، الاحتفالات والمناسبات:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو

اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، هذا ما يقوي الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام، وأجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتفاعلين وبالتالي زيادة الشعور والانتماء إلى المنظمة، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

9- الترتيبات المادية:

ان اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكرسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها في الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المؤسسة.

10- الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة والمسؤولية ونقل التقارير وتسلسل المستويات الادارية (18)

11- لغة المؤسسة:

وهي المفاهيم والمصطلحات التي ابتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها الا العاملون في المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم) كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة لها دلالات خاصة لدى العاملين. (19)

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذه المكونات تتباين وتتعدد ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- ✓ عمر المؤسسة: أي الفترة الزمنية منذ نشأتها حتى الآن.
- ✓ قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- ✓ التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المؤسسة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات
- ✓ التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

✓ التميز والتفوق: سواء في الانتاجية أو الجودة أو الربحية (20)

رابعا - العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:

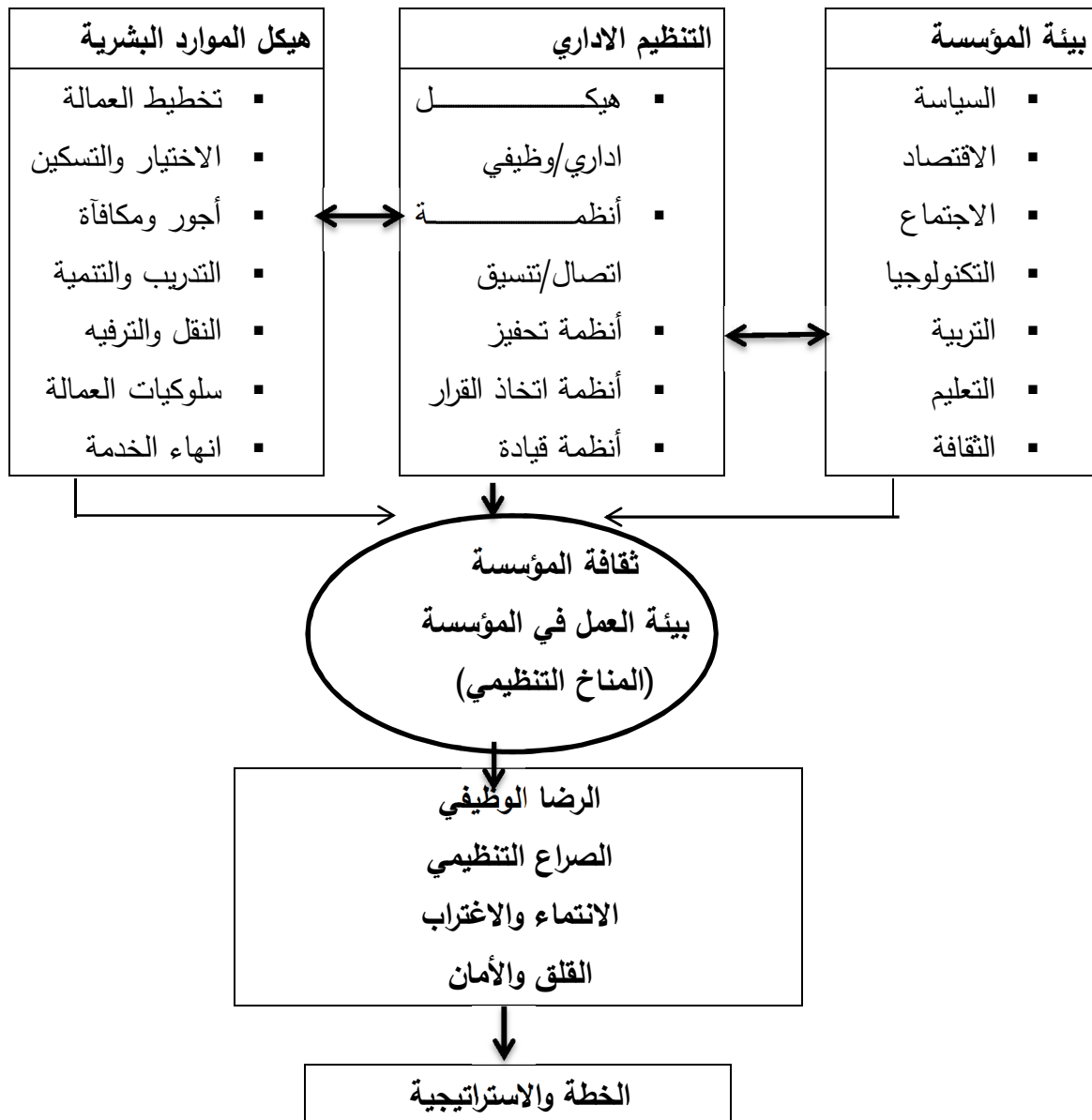
1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
3. التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. (21)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أخلاقيات وقيم المؤسسة تتكون مما يلي:

- ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع
- ✓ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة
- ✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

وفي الأخير يمكن إيجاز هذه العناصر المختلفة التي تتفاعل مع بعضهما البعض من أجل إنتاج ثقافة المؤسسة في الشكل الموالي:



شكل رقم (01): محددات ثقافة المؤسسة

لقد عرفت الثقافة التنظيمية تطورا في استعمالها وتعددا في تعاريفها وتباينا في مكوناتها، من حيث العدد والقوة، إضافة ان العوامل المحددة لها (كما سبق وأشرنا) وهذا ما ساهم في خلق التميز في ثقافة المنظمة.

خامسا - مداخل دراسة ثقافة المؤسسة:

لقد تعددت مداخل دراسته ثقافة المؤسسة، ومن أهم هذه المداخل نجد (22)

1. مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب (1988 Tkomas).

1.1. المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الانسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا، ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أنه من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.

2.1. المدخل النفسي: يولي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذ ترى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك ومن ثم تهذيبه وصقله وهو غاية الثقافة.

3.1. المدخل التعريفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها، (ولتفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها).

2. مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب "بيرس وروبينس" (Bearce et Robbins):

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل والتوضيح مراعيًا بذلك المتفق عليه، عند تقييم المدارس الإدارية وهي:

1.2. المدخل الكلاسيكي (التقليدي): يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإداري الانجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950 وهو ما أشار إليه (برنارد، 1938 Barnard) وما أشار إليه (باكيرس Bakkers) في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع (هوفستيد 1986 hofstede) كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الانجاز وثقافة المهمة (هارسون Harrison 1978) كما يمكن أن نتحسس الثقافة ونذكرها عبر مظاهرها المختلفة كالدين، الطقوس، المعتقدات (أهيوجا Ahuja 1993)

2-2 - المدخل الانساني (السلوكي):

تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر (ماسلو Maslow 1943) حاجة تحقيق الذات، وتعرض لها (داركر Druker 1954) في تصنيف أهداف المؤسسة، وأشار إليها (Mc Grygor 1958) ضمنيا في نظرية (y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند (Black et Mouton 1964)

2-3- المدخل المنظومي:

تعد فترة نهاية الستينيات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي (Thompson et Barney 1986) (Ronen 1986) (Sterik and 1993) وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة، وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع ويتلاشى من التراث، وإن ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا.

2-4- المدخل المعرفي:

قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي (Handy 1988) إذ شخص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية والقواعد والتعليمات إذ تختلف ثقافة البيئة التي تتواجد بها، وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، وأن للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز ادراكية وهي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الانساني

2-5- المدخل الموقفي:

تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد وكثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال والاستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى. ونظرا لما تحمله عقول الرموز والمديرين والمحللين الاستراتيجيين من تفكير متنام ومدرّس عن العوامل الموقفية متمثلا في القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف.

سادسا - مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير والتطوير، فقد مرت ثقافة المؤسسة بمراحل عدة وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها كما يلي: (23)

1. المرحلة العقلانية: وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان "Taylor" من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم افراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية، وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.
2. مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسة جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الانساني ومحاسبة الادارة في حالة إهمال العنصر الانساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إبراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3. **مرحلة الإجماع في الرأي:** وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة تم تعزيز مفهوم وأهمية القيم الادارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4. **المرحلة العاطفية:** وقد كانت القيم التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "هوثورن" والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركات بين الادارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق واشراف...الخ، اضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

6. **مرحلة التطور التنظيمي:** ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الادارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الاداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة في تحليل الأفكار والمعلومات الادارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها ايجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل وحالات التوتر والانفعال.

7. **المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح اذا تم دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال حيث تلعب قيم الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات، وأنماط الادارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار و المعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم. (24)

سابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك و أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم، وكذا ارشادهم في مواجهة الضغوط و التغييرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين و سلوكهم بالعمل.

حيث هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها و أهمها:

1- توجهات المنظمة و العاملين بها:

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة المؤسسة ، أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف، حيث أنه اذا كانت الثقافة قوية و متوافقة مع أهداف المنظمة فانها تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- 2- **الانتشار:** يشير الانتشار الى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين و تنبهم لها، و جعلهم لها كأساس للتصرف داخل المؤسسة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية، و كذا فهمها بطريقة موحدة بين العاملين مما يمكنهم من الوصول الى اتفاق عام.
- 3- **القوة:** تشير قوة الثقافة الى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعاً الى تحقيق كفاءة في الأداء و منه تحقيق الأهداف المرجوة .
- 4- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة و يوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية و منها:
- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث و التصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، و يكون على دراية كاملة بالمؤسسة و بيئتها.
 - استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة و التحكم و الادارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة و متطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
 - التدريب المستمر للعاملين على الأعمال و المهارات و القدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.
- 5- **الالتزام و الانضباط:** يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر في درجة الالتزام و الانضباط لدى العاملين، و يشير الالتزام الى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة و إظهار الولاء و الانتماء لها لتحقيق أهداف المؤسسة و يمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:
- ارساء رسالة للمؤسسة و تدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
 - توضيح قيمة المؤسسة لدى الأفراد.
 - تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها مما يجعلها مصدراً للمزايا التنافسية للمؤسسة.
 - أن تكون ثقافة المؤسسة قادرة على قيادة المؤسسة الى النجاح في الأجل الطويل.
 - يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة و تؤدي الى مخرجات جديدة تزيد من القيمة المالية للمؤسسة.
 - ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمؤسسة على المؤسسة وحدها و ألا يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط. (25)
- اضافة الى هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تقتض عدد من المقومات الجماعية التي يمكن اجمالها فيما يلي:
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلاً للإبداع.
 - تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة بحيث تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الابداعية.
 - تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في جماعة و الذي يجعلهم أكثر استعداداً و حماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.
 - تركيب الجماعة و الأثر التجمعي: أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.

- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحاديث الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات. (26)

ثامناً: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية:

أداء الموارد البشرية هو "المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديريين، مهندسين،.... الخ". (27)

كما يعرف أداء الموارد البشرية على أنه "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (28)

و تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، و فيما يلي بعض القيم التي تحسن من أداء الموارد البشرية.

1- قيمة جماعة العمل: يمكن للجماعة التأثير على إنتاجية الفرد كما يلي:

لقد لوحظ أن الانتاج اليدوي يحتاج إلى قدر كبير من التركيز و الدقة و أن هذا الانتاج يزداد إذا مارسه الفرد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل.

كما أيضا أن سرعة الانتاج و زيادة كميته تزداد نتيجة لرؤية الزملاء الذين يقومون بأوجه نشاط مماثل أو سماع أصواتهم و تعود هذه الزيادة الى عوامل الاثارة أكثر من إرجاعها الى عامل المنافسة و يمكن أن يطلق على عملية ازدياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الأفراد الآخرين كلمة التسيير الاجتماعي.

و اذا كانت التسيير الاجتماعي يعني زيادة في سرعة العمل، أو كمية النشاط، إلا أنه يضمن عادة تحسين مستوى الأداء كذلك، و قد أثبتت التجارب أن الأعمال التي تتطلب دقة كبيرة تتم بصورة أفضل عندما يقوم بها الفرد بمفرده و بمعزل عن غيره و كذلك الحال بالنسبة للأعمال التي تتطلب تفكيراً أو تركيزاً خاصاً بمعنى آخر هناك عملية مضادة للتسيير الاجتماعي يطلق عليها الكبح الاجتماعي، و هي تتمثل في هبوط مستوى أداء الفرد نتيجة لتواجده في الجماعات.

فالفرد كثيراً ما يعجز عن التفكير الهادئ إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد، و غالباً ما تجد الكثير من الأفراد لا يستطيعون التفكير الجيد و المنظم إذا وقفوا بين جماعة من الناس لإلقاء خطبة فيهم و يختلف مدى تأثر الفرد بالكبح الاجتماعي باختلاف درجة الحساسية الانفعالية للفرد قابليته على الابعاد و التأثير.

و آثار الجماعة على الانتاجية و مستوياتها، تنعكس عندما يشرع الفرد بالإبطاء في العمل اذا كان معدل انتاجه أعلى و أسرع من المستوى العام لإنتاج الجماعة، و على العكس فإن الفرد الذي ينخفض انتاجه على المستوى العام يعمل بشكل و بآخر على رفع مستوى انتاجه حتى يصل الى مستوى انتاج الجماعة، فالجماعة تساعد على تحقيق أعباء العمل و حل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه (29)

2- قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرار هي أن يسهم الجميع في صناعة القرار و تحمل المسؤولية، أي أن يُطرح القرار و يوافق عليه الجميع، و يمكن أن ينشأ الموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق

أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح و رغبات المرؤوسين، و ان امكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار. (30)

3- قيمة الابداع:

تلعب الادارة العليا دوراً رئيسياً في تنمية القيم التنظيمية كونها تخدم العملية الابداعية للعاملين التي تتيح بؤادر إبداعية، لأن مصدر الابداع العالم نفسه، سواء كان الابداع فردياً أو جماعياً، و العامل عندما يأتي للمؤسسة لا يأتي من العدم، و انما يأتي و هو يحمل قيماً و أفكاراً و ثقافة معينة و المؤسسة بدورها تحقق التقارب بين الأفراد من خلال الثقافة التنظيمية و الأهداف التنظيمية و السياسات و القوانين، وحتى يتمكن العامل من الابداع لابد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان و الموارد المادية، و ظروف معنوية مثل الثقة و الصدق و العدالة و التعاون.

و بما أن الابداع في حد ذاته قيمة من قيم المؤسسة، فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل و الحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة بطريقة متجددة تستفيد فيها المؤسسة من الموارد و الامكانيات المادية و المعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية، و تحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة. حتى أن البعض قد ذهب الى القول بأن الابداع ضروريات الحياة و هذا من شأنه أن يؤكد أهمية الابداع لدى العاملين و المؤسسات مهما تباينت أشكالها و أنواعها. (31)

خاتمة:

مما سبق يتضح لنا أن ثقافة المؤسسة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، فهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين حيث تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها. ذلك كونها تمثل دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، و في بناء الهياكل التنظيمية و تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم و مواقفهم، زيادة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن أن يكون لها التأثير القوي على اتخاذ الادارة لقراراتها و مبادراتها و من ثم مستويات الأداء.

كما تعكس ثقافة المؤسسة صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج و تعمل على تنمية علاقات الثقة بين مختلف شركائها. فهي تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة و العاملين بها و بالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، و من الأفضل أن تكون قابلة للتطوير و التغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة الهوامش:

- 01- محمد السويدي: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص48.
- 02- دوني كويش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب الغرب، دمشق، 2002، ص22

- 03- George A. Marcoulids, Ronald H. Heck, Organizational culture and performance : proposing and testing a model organization science, informs, vol 4.N2,1993,P211.
- 04- Shein Edgar H. Organizational culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco, 2004, P17
- 05- Jennifer A-Howard G. Renville, Corporate culture and environmental practice-making change at a high technology manufacturer- Glensanda House U.S.A, 2007, P7
- 06- سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، الاسكندرية، 1998، ص18.
- 07- محمد القريوطي، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ، الاردن ، 2000، ص286.
- 08- Mats Alosson : understanding organizational culture, SAGE Publications, London, 2002, P2
- 09- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص78.
- 10- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المؤسسة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 22، 23.
- 11- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص412.
- 12- ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص17.
- 13- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص212.
- 14- أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مرجع سابق، ص 03.
- 15- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن 2003، ص312.
- 16- أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين: مرجع سابق، ص03.
- 17- سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال، معهد الادارة العامة الرياض، 2009 ص171.
- 18- جارثمورجان: نظرية المنظمة المبدعة: ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005 ص ص 232، 333.
- 19- موسى خليل: الادارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف الممارسة، الأسس الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت 2005، ص44.
- 20- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص80.
- 21- نعيم ابراهيم الطاهر: الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب العالمي، عمان 2009، ص167.
- 22- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص352.
- 23- سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص62
- 24- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن 2002، ص232.
- 25- المرجع نفسه، ص233.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 84-85.
- 27- أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص07.
- 28- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر (جامعة قلمة)، الجزائر، 2004، ص123.
- 29- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 209.
- 30- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص203-204.
- 31- كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1995، ص218-219.