

## آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

د. سارة خلفة<sup>(1)</sup> أ.د. مراد بومنقار<sup>(2)</sup>

1- جامعة محمد لمين دباغين - سطيف، psy.sara@hotmail.fr

2- جامعة باجي مختار - عنابة، boumankarmourad@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/10/09

تاريخ المراجعة: 2018/07/02

تاريخ الإيداع: 2015/04/25

## ملخص

تمثل الثقافة التنظيمية جانبا ذا أهمية كبيرة في بيئة المنظمات أو المؤسسات الجزائرية، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي، وتعتبر الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية في البيئة الداخلية للمنظمة. تبرز هذه الدراسة الجوانب الأساسية لآليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. لذا جاءت دراستنا بهدف تشخيص الآليات والإستراتيجيات التي تتجهها المنظمات من أجل تكوين ثقافة تنظيمية خاصة تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، مراعية في ذلك تحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه أهداف العمال حتى يكون هناك انسجام بين قيم العمال وقيم التنظيم ما ينتج عنه انصهار العمل في التنظيم والذوبان فيه والنتيجة أداء مرتفع. وعليه سنحاول في هذه الدراسة التعرف على هذه الآليات.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، مؤسسة جزائرية آليات، تكوين ثقافة، بيئة داخلية.

### The mechanisms to create an organizational culture in the Algerian Society

#### Abstract

The organizational culture represents an important part for the environment of the institutions or the Algerian enterprises; it includes a set of values and concepts shared by members of the organization to become a vector of collective and individual behaviour. It is considered as one of the main components of the environment's internal organization. The study sheds the light on the main features for mechanisms which create the organization culture within the Algerian enterprise.

**Key words:** Organizational culture, algerian enterprise, mechanisms creation of culture, internal organization of environment.

### Mécanismes de création de la culture organisationnelle dans la société algérienne

#### Résumé

La culture organisationnelle joue un rôle important dans l'environnement des organisations ou des entreprises algériennes, il comprend un ensemble de valeurs et de principes partagés entre les éléments d'une organisation pour devenir alors, le vecteur du comportement individuel et collectif. La culture organisationnelle est considérée comme l'un des composants essentiels de la structure interne de l'organisation. La présente étude souligne les côtés essentiels des mécanismes de création d'une culture organisationnelle au sein de l'entreprise algérienne.

**Mots-clés:** Culture organisationnelle, entreprise algérienne, mécanismes création de la culture, structure interne de l'organisation

المؤلف المرسل: مراد بومنقار □ boumankarmourad@yahoo.fr

## مقدمة

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في فهم السياسات العامة للمنظمات وتحليل سلوك أفرادها وتوقع مستقبلها، من هنا كان لزاما على القادة الإداريين تشخيص واقعها وتحليل جزئياتها وفهم أبعادها من أجل تعزيزها أو تحسينها باعتبارها المناخ الذي تعيش فيه المنظمات بمختلف مكوناتها والذي يؤثر في تفاعلاتها مع عمالها وزبائنهم، وتلعب الثقافة التنظيمية عدة أدوار ووظائف للمنظمات فهي تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا وعلى شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء خاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

ويمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي تحتم علينا دراستها، لما يتميز به عالمنا المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالبا ما تواكبها اضطرابات في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك، مما يترتب على ذلك ظهور كثير من المشكلات المهنية، والنفسية والاجتماعية، وظهرت آثارها على سلوكيات الأفراد وأفعالهم.

## أولا: الثقافة التنظيمية

استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولا: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانيا: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسة التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علما أن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيس في تفاوت فعالية هذه المنظمات لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء<sup>(1)</sup>.

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل نظاما من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة<sup>(2)</sup>.

يعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<sup>(3)</sup>.

ويعرفها كذلك إيليو جاك (ELLIOT JACQUES): بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة<sup>(4)</sup>.

ويعرفها "عبد السلام" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين قادة المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة<sup>(5)</sup>.

- وتشير كذلك إلى: أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة<sup>(6)</sup>.

- وبناء على ما ذكر من تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات،

التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

### ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، والصناعة، أو النشاط والمنظمة حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة وذلك وفق العناصر أو المستويات الآتية:

#### • ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام التعليمي، والنظام السياسي والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول منه وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### • ثقافة النشاط أو الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك.

#### • ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة<sup>(7)</sup>.

### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

**1- ثقافة المنظمة نظام مركب:**

تتكون ثقافة المنظمة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

**2- الثقافة نظام متصل مستمر متكامل:**

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، مع مراعاة أنها لا تنتقل من الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة<sup>(8)</sup>.

**3- ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:**

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، وتتزايد الثقافة بما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام هذه العناصر والخصائص.

**4- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:**

تغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة التي يشترك أفراد المنظمات التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، وتوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاعا معينا داخل المنظمة الواحدة، كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة، وهناك بداخل الثقافة الخاصة وهي السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة وتدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المدراء<sup>(9)</sup>.

**رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية:**

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعد على فهم بيئة المنظمة من حولهم.

وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص إلى آخر ومن هذه العناصر نجد ما يأتي:

**1- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(10)</sup>.

**2- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة

العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ<sup>(11)</sup>.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

**4- التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء فيما بينهم والتي تفترض أن تكون مبنية على الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية<sup>(12)</sup>.

### أنواع الثقافة التنظيمية:

#### أ- من حيث شمولية الثقافة:

**1- الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

**2- الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

#### ب- من حيث مدى قوة الثقافة:

**الثقافة القوية:** المقصود بثقافة قوية أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

**الثقافة الضعيفة:** يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عندما يكون عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها<sup>(13)</sup>.

### خامسا: أنماط الثقافة التنظيمية

لقد اتفق العديد من الباحثين إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط" مثال (دويلة ومرسي) و (BROOKS, HARRISON, HANDY) وهي كالآتي:

**1- ثقافة القوة:** توجد في المؤسسات الصغيرة، وتتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية سواء الفنية أو الإدارية .

**2- ثقافة الدور:** يتردد غالبا بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات

والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم<sup>(14)</sup>.

**1- ثقافة المهمة:** تظهر في المنظمات المصغوية حيث يكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات، ويميل العاملون للتمسك بترابط أو تعدد المسؤوليات وتكون الاستقلالية نسبية، تؤثر الخبرة ونقل حاجة الصلاحية للفرد وفريق العمل، تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة وتواجه المنظمات صعوبة في إيجاد المتخصصين أو إنجاز وفرة اقتصادية.

**2- ثقافة الفرد:** يبرز الفرد أساساً في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم، فرق المهنة، والاتحادات وهي مثال على هذا النمط من الثقافة لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد، تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية يتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة، لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم<sup>(15)</sup>.

#### سادساً: كيف تقوى الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، تظهر بعض الطرق التي تساعد على تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية من خلال بثها بين صفوف العاملين مما يؤدي إلى تمسك العاملين بها، وذلك على اعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيماً ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها ومن هذه الطرق نجد:

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، مؤهلين لذلك.  
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم.  
- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية فالتدريب على الشعارات، والقصص واللغة والمصطلحات الدارجة والطقوس والشعائر، والاحتفالات هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوب فيها  
- عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوب فيها.

- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوب فيها وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها (أو إضعافها).

- استخدام نماذج للدور، يمكن أن يلعب بعض المدراء كنماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.

- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث إنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، ونماذج يمكن الاحتذاء بها.

- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء<sup>(15)</sup>.

- الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالالتفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المرعي والثقافة التنظيمية وفي تذكير من ينسى بها<sup>(16)</sup>.

- إن استخدام الطرق السابقة لتقوية وتعزيز الثقافة التنظيمية (أو إضعافها وتقويضها) يجب أن يكون بشكل مخطط، أضف إلى ذلك المناسبات أو الظروف التي يمكن انتصارها لتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية، أو لتعديل الثقافة التنظيمية الحالية أو تعديلها وتطويرها في اتجاه معين جديد.

#### سابعاً: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأول للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع<sup>(17)</sup>.

ويمكن القول بأن الآليات والطرق الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة الجزائرية هي كالاتي:

\* إجراءات اختيار العاملين.

\* ممارسات الإدارة العليا.

\* طرق التنشئة المتبعة.

\* الطقوس (الاحتفالات والشعارات) واللغة.

وسنتناول هذه الآليات بشكل موجز:

#### 1- اختيارات العاملين (الموظفين):

تعتبر عملية اختيار العاملين أول خطوة تقوم بها المنظمة في بداية نشاطها وبالتالي كان لزاماً عليها تسديد خطوتها الأولى لكي تضمن نجاحها وبقاءها كما تعتبر عملية الاختيار خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافها وقيمتها، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى التطلع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة<sup>(18)</sup>. ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد "ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، كما يجب على المنظمة أن تجعل أهدافها وأهدافهم منسجمة حتى

يكون انصهار للعاملين فيها وبالتالي بذل أقصى جهد قصد تحقيق أهدافها، كما أن لانسجام اتجاهات وقيم العاملين أهمية كبيرة في نشوء ثقافة تنظيمية يسودها التعاون وبعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة"، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص. فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال<sup>(19)</sup>، وافقار التلاحم في الخبرات. وبالتالي على المنظمات ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها، وتجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة وكذا التدريب الدوري والمستمر للمحافظة على الثقافة الجديدة.

## 2- الإدارة العليا:

تعتبر ردود فعل الإدارة عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تعتبر الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي، التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة المنظمة<sup>(20)</sup>.

ولتعزيز ثقافة تنظيمية معينة أو تغييرها وتعديلها هناك عدة آليات تستعملها القيادات في بلوغ أهدافها نوجزها في عمليات التدريب والتواصل والتعرف على النماذج الرائدة وأخيرا التحفيز. فالتدريب يسعى إلى الزيادة في كفاءة العاملين وانخراطهم الطوعي في تأدية واجبه والتقليص من الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل وهذا يتطلب تدريب الأفراد في اتجاه الرفع من الكفاءة المهنية المرتبطة بتأدية الوظيفة، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وتقوية الروابط بين الأفراد من جهة وبين القيادات والأفراد من جهة ثانية.

ويعتبر الاتصال بدوره أحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه.

أما التعرف على نماذج المؤسسات المتميزة والمبدعة فيمكن استغلاله في خلق الدافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة بالإضافة إلى أن نموذج القائد الناجح يستهوي أعضاء التنظيم ويجعلهم يسعون إلى تقليده وتبني عاداته وتقاليده. لذلك فعلى رؤساء المنظمات الالتزام باحترام القانون والامتنال للقيم التنظيمية التي يودون تمريرها داخل منظماتهم كي يفتتح بها الأفراد ويستجيبوا لمتطلبات التغيير المنشود.

كما أن للتحفيز الداخلي والخارجي دور أساسي في تقبل العادات والتقاليد التنظيمية الجديدة والمحافظة عليها. فأما الأول فينبع من رغبة داخلية للتغيير ناتجة عن عدم الرضى عن السلوك التنظيمي القديم وأما الثاني فينتج عن الطموح إلى الحصول على امتيازات مادية أو معنوية أو الخوف من العقاب المترتب عن الإخلال بالواجب.

ولإنجاح التغيير في الثقافة التنظيمية داخل منظماتهم ينبغي على القادة اختيار الوقت المناسب لتنفيذه والتخطيط لعملياته وتنمية الحاجة إليه لدى المرؤوسين وتعزيز قنوات التواصل العمودية والأفقية، وكذلك المشاركة

في بناء رؤية ورسالة المؤسسة والوعي بها لتعزيز الانتماء للتنظيم وإثارة دافعية العاملين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد تحقيقا للمصلحة العامة.

كما أن التعرف على حاجات الأفراد، والعمل على تلبيتها، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطات لقيادات الفرق، وإدارة التغيير بطريقة تشاركية، وحل المشاكل التي يعاني منها العاملون، والتشجيع على قيم التنمية والتطوير الذاتي، والحث على الالتزام بالوضع الجديد بعد التغيير والتشجيع على الاستمرار فيه، له دور كبير في إنجاح التغيير وزيادة في شعور الجميع بالحاجة إلى تطوير أدائهم وتغيير ثقافتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما أشارت إليه عاشوري ابتسام في دراستها الموسومة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية (2015).

### 3- طرق التنشئة المتبعة (التطبيع) SOCIALIZATION:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. 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 مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيع وتتم عملية التطبيع من خلال برامج توضيحية والتدريب وغيرها<sup>(21)</sup> ولتنشئة الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين يجب أن تهتم المؤسسات بعد اختيار المرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين بتعريفهم من خلالها على بحقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والتماشي مع القيم الثقافية السائدة، حتى تسهل في الأخير عملية الانصهار والذوبان في المنظمة والسعي نحو تحقيق أهدافها.

### 4- الطقوس والشعائر والاحتفالات CEREMONIES:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.

5- اللغة الخاصة: JARGON: أي اللغة الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض، أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة HARD FILES ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة DISK DRIVES، وان يطلقوا اللوحات الدوائر الالكترونية CIRCUIT BOARDS ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها PLANAR BOURD وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم، وفي هذه الأيام فإنه قد تجرى اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة مع غيرهم، ولكنها تميزهم، ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية وERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين وBFOQS التي تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية وRMS التي تعني التصويت على فض الاتحادات وبمرور الوقت فإن اللغة التي يبنونها العاملون في الشركة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تستخدم

كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة الشركة بعامية أو الفرعية حتى لو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة (22).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة والمحافظة عليها في المؤسسات الجزائرية هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيئاً والممارسات شيئاً آخر، كذلك لابد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملابس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الصيد ويشمله برعايته.

**6- الممارسات الإدارية:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استكثارها ومعاينة ممارستها، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها؛ بل يحصل العكس. إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص292).

## خاتمة

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية هي إجراءات مرجعيتها اختيار الموظفين، والممارسات الإدارية، ولا تفرض من قبل التنظيم وكذلك طرق التنشئة المتبعة فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في شكل سلوكيات لذا فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء كما أنه يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة.

وبالتالي على القادة في التنظيم تهيئة المناخ الملائم لخلق ثقافة تنظيمية تساعد على رفع الأداء وترفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي ولا يكون ذلك إلا بالقيام بدراسات تشخيصية للواقع واقتراح استراتيجيات من شأنها خلق جو تنظيمي مفتوح يساهم في خلق ثقافة تنظيمية تتماشى وأهداف العمال والتنظيم على حد سواء. وهذا يؤكد نتائج الدراسة التي توصلت إليها **ترغيني صباح** التي ترى أن ثقافة المنظمة تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك فيها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ومن ثمة تحقيق

الأهداف الموضوعية ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية).

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقينا من خلال التنشئة والتطبيع وأيضا الطقوس... الخ (ترغيني صباح، 2008، 22).

وهكذا يمكن القول إن ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وأيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدم.

#### قائمة المراجع:

- 1- طلق عوض الله السواط، (1999) العنبي سعودي محمد، البعد الوظيفي للثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (12) العدد (1)، جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- مؤيد سعيد السالم (2002م)، تنظيم المنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، عالم الكتب الحديث، الأردن دط.
- 3- Jean François Souterain, (2006) "organisation et gestion de l'entreprise", copyright éditions foucheur, Paris,.
- 4- Gilles bressy et christian kankoyt (1998), economie d'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition dalloz paris,
- 5- أمل عصفور (2008م): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة.
- 6- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د سنة، دط.
- 7- مصطفى محمود أوبكر (2008م)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية،
- 8- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي، (2009م) الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، سنة، دط.
- 9- مصطفى محمود أبو بكر (2000م)، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع الإسكندرية، دط.
- 10- أحمد عبد الله الصبيان، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد عبد الرحمن ميمني، (2005م) شكيل أحمد حبيب، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، دط.
- 11- موسى المدهون، وإبراهيم الجزراوي (1995) تحليل السلوك التنظيم، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 12- العميان، محمود سليمان، (2002م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، دط.
- 13- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد 2.
- 14- عبد الرحمن توفيق (2003) الجودة الشاملة : الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بيمك.
- 15- نعمة عباس الخفاجي، (2009م) ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، دط.
- 16- أحمد ماهر، التنظيم (2007م)، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة، دط.
- 17- محمد قاسم القريوتي (2000م)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، سنة.
- 18- عباس سمير (2012م)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط
- 19- سامر قاسم (2014)، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 5،
- 20- ترغيني صباح، (2008) ثقافة المنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 21- العميان، محمود سليمان، (2005م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، دط.

- 22- حسن حريم، (2004م) سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط.
- 23- جيرالد جرينبرج، رويارت بارون، (2004م) إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، ط 07.
- 24- محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن.