

الثقافة التنظيمية للمؤسسة: الماهية والفوائد

د. نوي طه حسين *

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إزالة اللبس وتحديد المفاهيم والأفكار الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والتي تعتبر اليوم من أهم روافد العلاقات الإنسانية في المؤسسة، غير المستغلة بالشكل الصحيح، نظرا لقلة أو سوء فهمها، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الممارسة.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال أداة المسح البibliوغرافي التي مكنت من جمع وتحليل وعرض مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع، وصولا إلى أهم نتيجة وهي ضرورة الإحاطة بماهية وفوائد ومصادر الثقافة التنظيمية من أجل استغلالها الإستغلال الأمثل لصالح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة، الثقافة التنظيمية، الشبكة الثقافية، القيم.

Summary:

This study aims to eliminate any confusion and to define the basic concepts and ideas related to organizational culture, which is considered today among the most important tributaries of human relations in the organization, untapped, because the absence or misunderstanding, which is negatively reflected on the level of practice.

The descriptive approach was used in this study through the bibliographic scanning tool that collected, analyzed and exposed the different informations on the subject, which leads to the most important result hence the need to assimilate the concept, advantages and sources of organizational culture for optimal use for the benefit of the institution.

Keywords: culture, organizational culture, cultural network, values.

مقدمة :

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية بدأ مع اهتمام الباحث أميتاي إيتزيوني (Amitai etzioni) بالعلاقات غير الرسمية، والروابط غير المادية عام 1961. عندما ميز بين النمط النفعي، والنمط المعياري للالتزام والضبط والسيطرة في المنظمة، حيث أشار إلى أن النمط النفعي يعتمد على تقديم الحوافز المادية للسيطرة والضبط في المنظمة، في حين يعتمد النمط المعياري على الالتزام العاطفي، والارتباط الأخلاقي بالمنظمة، ومن ثم أكد هذا الباحث

* أستاذ محاضر - أ - جامعة زيان عاشور - الجلفة .

على أن النمط النفعي يناسب المنظمات الربحية، بينما النمط المعياري يناسب المنظمات غير الربحية¹.

لكن الاهتمام بالثقافة التنظيمية، لم يبرز بشكل واضح، إلا مع ظهور كتّابين مهمين: الأول لـ: وليم أوشي Wilam Ouchi عن نظرية Z عام 1981 الذي اهتم بتفسير سر نجاح الشركات اليابانية في منافسة الشركات الأمريكية، وتوصل إلى أن سبب ذلك يعود إلى وجود ثقافة تنظيمية داخل الشركات اليابانية تركز على دعم العلاقات المتبادلة، والتعاون والولاء التنظيمي، في حين يكون التركيز في الشركات الأمريكية على مجرد تنفيذ شروط العقد مع الموظفين دون الاهتمام كثيراً بالولاء والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

والكتّاب الثاني هو للباحثين بيترز ووترمان، بعنوان "البحث عن التميز"، عام 1982، إذ قام الباحثان بدراسة 62 شركة أمريكية ناجحة، من أجل الوقوف على أسباب النجاح، وتوصلا إلى أن هناك ثنائي خصائص مشتركة كانت سائدة في هذه الشركات:

- 1- القدرة على التعامل مع ظروف عدم التأكد وتضارب المصالح.
- 2- التحيز للعمل.
- 3- التركيز على العميل.
- 4- الاستقلالية والتفكير بطريقة منظمي الأعمال.
- 5- الإنتاجية من خلال الأفراد.
- 6- متابعة الأعمال والتحرك بالقيم.
- 7- تشجيع الترابط.
- 8- هيكل بسيط وموظفون مرنون.

وتعد كتّابات W-Ouchi و Peters و Watermon من أوائل الكتّابات وأهمها، التي أبرزت دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات، ثم توالى بعدها العديد من الأبحاث، قدمت فيها نماذج مختلفة عن الثقافة التنظيمية، وكيفية تأثيرها على المنظمة.

تلك هي أهم المحفزات التي جعلتنا نفرد موضوع الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل، من أجل تعميق فهم المصطلح، ورفع الإلتباس عنه حتى يسهم في بشكل إيجابي في المؤسسة.

على هذا الأساس تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى العناصر التالية :

- 1- مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها
- 2- فوائد وحدود ثقافة المنظمة
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية ومصادرها

1- مفهوم ثقافة المنظمة و مكوناتها :

لثقافة المنظمة تعريفات كثيرة، وهذا كون الثقافة في حد ذاتها لها أكثر من تعريف، لذا نحاول التعرض فقط لبعض التعريفات الأكثر شيوعاً.

أ- تعريف ثقافة المنظمة:

إن مفهوم ثقافة المنظمة أول ما برز في الكتّابات النخاسة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في

سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المنظمة يمكننا الرجوع إلى عدة تعريفات: فحسب peter waterman تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة والقيم المشتركة، أما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتناسك و انسجام القيم والأساطير و البطولات والرموز التي تنتجها المنظمة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البديهة عند William ouchi من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المنظمة.

نستخلص من هذه التعريفات المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم²: فكل من مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة للمنظمة وكذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المنظمة.

بالرغم من التعريفات المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المنظمة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري و علاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية³

ب- الثقافة وثقافة المنظمة:

إن مفهوم ثقافة المنظمة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المنظمة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة⁴، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

تمثل كل من "نظرية Z"، و "فن الإدارة اليابانية"، و "ثقافة المنظمة" و "البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المنظمة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم ثقافة المنظمة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المنظمة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المنظمة و هياكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات و هي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة.

وعليه فالمنظمة مثلها تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، ويتلخص هذا في نموذج "Mc Kinsey لـ السبعة S" للمؤسسة⁵.

تعتبر ثقافة المنظمة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتركز تركيبة النموذج المتكون من ستة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المنظمة وتفاعل معها كما هو موضح في الشكل التالي.

ج- مكونات ثقافة المنظمة:

تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات⁶، يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز والطقوس والشعائر والبطولات و الشبكة الثقافية الخاصة بالمنظمة و تعتبر الطريقة الأساسية

لتدقيق الثقافة حسب **Maurice thevenet**، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المنظمة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها.

- القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتنفذ سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها **PETER** و **WATERMAN** أساس النجاح الدائم والمستمر، أما **MAURICE THEVENET** فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير. يمكن أن نتخذ القيم شكلين هما:

- شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المنظمة.

- شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المنظمة أي في باقي نشاطاتها.⁸

تساهم القيم في تفسير وتوجيه و كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة⁹، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المنظمة: القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير.¹⁰

يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتشترك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضا بالهياكل والهيكل التنظيمي، والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت ونمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات، وكذا العلاقات مع البيئة. سياسات تسيير.

تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المنظمة، كما تجسد في السلوكات الفردية والجماعية. وتحوي ثقافة المنظمة على خمسة مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية.

- الخرافات: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها وهي بمثابة أسس المنظمة وتكمن ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

- حكايات تأسيس المنظمة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المنظمة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المنظمة في شكل صورة حية.

- الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المنظمة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المنظمة بسهولة.

- الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تتميز بنظام نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات¹¹ إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا.

تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته

معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات:

- تبرز من خلال الهيكل التنظيمي.
- فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة¹².
- تبرز في أساليب ظهور المنظمة اتجاه البيئة الخارجية.
- في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.
- وفي خطابات المنظمة.
- الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:
 - * تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 - * إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
 - * تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام و الكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المنظمة و تعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المنظمة من طرف المسؤولين مع رؤوسهم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع و أماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي و تبرز قيمة كبيرة و بشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

- الأبطال (البطولات): إن الشعائر و شعائرية الحياة تمثل الذسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية¹³ و نميز هنا نوعين من الأبطال:

أ- الذين يصنعون و يبيعون و يضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية و ظروف معينة و يتميزون بالكفاءة.

ب- الذين يولدون أبطال و هم مؤسسي المنظمة.

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المنظمة و يحددون نمط وقاعدة الكفاءة و يهتمون بتحفيز العمال و يمارسون تأثير مستمر في المنظمة.

إن الأبطال سواء ينتحون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

- الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة و تهتم بربط عناصر المنظمة بعضها ببعض و تتكون الشبكة الثقافية من:

* تعزيز القيم وترويح الأساطير.

* الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.

* ربط صداقات وإيجاد مؤيدين و مساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص و عموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة و هم من المحدثون عن التاريخ، والمتكهنون بمستقبل المنظمة، والموشوشون، والجواسيس وأصحاب الدسائس.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

* أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.

* أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

2- فوائد و حدود ثقافة المنظمة :

إن ثقافة المنظمة لا تمثل أي فائدة حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المنظمة في التكيف مع تغيرات التنظيم، كما أن حدود ثقافة المنظمة لا تشد على هذه القاعدة¹⁴.

أ- الفوائد:

- الثقافة كهوية : تمثل المنظمة من مدخل ثقافي معين هوية¹⁵، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات (قطاعه النشاط التكنولوجي، الحجم)، كما يفضل البعض مصطلح ثقافة عن الثقافة، حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجياتها التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية لا يوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد.

إن الهوية يجب أن تكون محددة و واضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة و واضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المنظمة، وذلك لما تتميز به من فعالية، ويساهم وجودها في المنظمة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.

- الثقافة كعامل أذسجام: إن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة و هوية المنظمة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق و ترابط في اتخاذ القرارات و تطبيقات التسيير.

- الثقافة و الجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور¹⁶، لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحجر، فثقافة المنظمة ليست متصلبة¹⁷ بل تتميز فقط ببطء تطوراتها، كما تسمح لنا بعملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانات التغيير و هذا ما يمثل فائدة و حدود هذا المدخل.

تسمح الثقافة بتكوين تفاعلات المنظمة من خلال التطورات التي تعرفها و ذلك حتى تسمح لها بالتكيف معها.

ب- حدود الثقافة التنظيمية :

- خطر الانغلاق: إن التناقص بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان مغلق يكبح الإبداعات والتغيرات، مما جعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تخفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

- خطر التعددية (nombrilismes): إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

- ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائماً تحقيق الأفضلية والفعالية¹⁸، لذا فالثقافة القوية والجيدة¹⁹ هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقيق الاندماج الداخلي، وبالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد و معرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المنظمة بصدد مواجهتها ومنه التحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة.

3- خصائص الثقافة التنظيمية ومصادرها :

أ- خصائص ثقافة المنظمة :

تشير الدراسات المختلفة، إلى أن الثقافة التنظيمية تسم مجموعة من الخصائص العامة أهمها²⁰ :
- أنها إنسانية اجتماعية: أي أنه من صنع الإنسان، الذي يشارك في صنعها بشكل تفاعلي داخل الجماعة التي ينتمي إليها .

- أنها بيئية: إذ تصدر من خلال البيئة التي وجدت فيها، وتعبر عنها بشكل كبير.
- متكيفة: تتكيف مع البيئة المحيطة بها، ومع احتياجات الأفراد الذين يعيشون فيها، ومع الثقافات، سواء المجتمعية أو التنظيمية الأخرى المجاورة لها.

- ديناميكية: تتميز بقابليتها للتطور والتغير النسبي لتتلاءم مع المستجدات المحيطة بها.
- نموذجية: أي يمكن الحديث عن وجود أنواع معينة من الثقافات داخل التنظيمات المختلفة.

- قابلية التقسيم: إذ من الممكن أن نتواجد ثقافات فرعية، تخص فئات محددة من الأفراد دون الآخرين داخل المنظمة.

- محل مركب: إذ يوجد للثقافة التنظيمية ثلاث مكونات أساسية: المكون المادي (وهو كل ما هو من نتاج الفرد من: مبادئ، ديكور، طرق لبس، طرق حوار...)، المكون السلوكي (ويشمل أسلوب الأداء، والعمل، والعادات والتقاليد، والآداب...)، وأخيراً المكون المعنوي (الذي يشمل منظومة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار السائدة).

- تراكمية مستمرة: تتكون من خلال تراكم مكوناتها وعناصرها عبر الأجيال.

- مكتسبة عن طريق التعلم: سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.

- تكتسب بطريقة شعورية ولا شعورية: تكتسب بطريقة شعورية من خلال نقل القيم والمعتقدات والمبادئ التي ثبت نجاحها إلى الأجيال الجديدة، كما أنها تنتقل بطريقة لا شعورية، خاصة عندما تكون نتائج التعرض لخبرات معينة، أو الوصول إلى حلول لمشاكل معينة.

- تمثل مخرجا ومدخلا تنظيميا في نفس الوقت: فهي نتاج التفاعل والعمليات في المنظمة، كما أنها في نفس الوقت، تؤثر على العمليات، والتفاعلات المستقبلية في المنظمة. وبما أنها تعتبر مدخلا ومخرجا في نفس الوقت، فإنه من الصعب تغييرها، وتلقى محاولات تغييرها مقاومة شديدة.

هذا وتعد الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في المنظمة، خاصة وأنها تعد اللاصق المعنوي، الذي يلصق أجزاء المنظمة ببعضها، وذلك لأنها تقوم بعدة وظائف منها²¹:

- العمل على استمرارية الجماعات في المنظمة والإبقاء عليها: وذلك من خلال إنشاء شعور الولاء والانتماء لدى الفرد والجماعة.

- تقديم مجموعة من المعايير والمعاني والقيم، التي تساعد الأفراد في الحكم على الأشياء والتمييز فيما بينها.

- تقديم الدليل المرشد للسلوك في المنظمة: وذلك عن طريق نقل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمنظمة، لكي تحكم وتحدد التصرفات والممارسات بها.

ب- مصادر الثقافة التنظيمية :

توجد ثلاثة مصادر أساسية للثقافة التنظيمية هي²² :

- الثقافة المجتمعية: وهي مجموع المعتقدات والقيم، والتوقعات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، فالمنظمات تتأثر بقدر كبير بالثقافة المجتمعية، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتمتع بالاستقرار والثبات، كما أن أي تغيير في الثقافة المجتمعية من شأنه أن يؤثر حتما في الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- ثقافة المجال أو القطاع: أي أن المنظمات التي تتبع مجالا أو قطاعا معيناً، غالبا ما يكون لديها بعض العناصر الثقافية التي تشابه مع بعضها، نظرا لتعرضها إلى نفس الظروف والقواعد، وكثيرا ما يعمل بها أفراد يكونون قد نالوا نفس التدريب أو التعليم، ومن ثم قد تتواجد لديهم نفس المعتقدات والقيم.

- ثقافة مؤسسي المنظمة: ويعتبر هذا المصدر من العناصر التي تحقق للمنظمة تفردا وتميزا، فعادة ما تكون مؤسسي المنظمة رؤية معينة حول ما قد يحقق النجاح لها، ومن ثم يبدأ هؤلاء في تبني مجموعة من القيم والمعتقدات، والافتراضات التي تدعم تحقيق هذا النجاح وهذه الرؤية. كما أنهم يقومون بتعيين الأفراد الذين يشاركونهم نفس الرؤية والقيم، ويخلصون من أولئك الذين يعارضونها، ثم بعد ذلك تبدأ ثقافة المنظمة تترسخ، غير أن هذا لا ينبغي بالطبع إمكانية تأثر هذه الثقافة بمصدرها السابقين: ثقافة المجتمع، وثقافة المجال.

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى القوى الكامنة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذا حسن استخدامها، وإذا تم استيعاب أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وقت لآخر على

الرغم من الإشتراك في المبادئ العامة لها. فقد تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية إيجابية قادرة على التوفيق بين قيم المؤسسة وأفرادها بما يمنح التغيير والتطوير الإيجابي. كما يمكن أن تمتلك ثقافة تنظيمية سلبية تعكس وجود فروق بين قيم المؤسسة وأفرادها، المر الذي يعتبر عائقا في وجه التغيير والتطوير الإيجابي، ونقطة ضعف ينبغي على المؤسسة تشخيصها ومواجهتها.

الهوامش والمراجع :

- ¹- إيمان محمد عشناوي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص72.
- ²- Marc Bosche , «coporate culture»: la culture sans histoire, revue francaise de gestion (RFG), N47-48, Paris, 1984,p29-38.
- ³-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص12.
- Marc Bosche, op.cit, p: 28-29.4
- ⁵- T. peter ET R. watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod, p: 32.
- ⁶- Marc Bosche, op.cit , p:31.
- ⁷-M. Thevenet, audit de la culture d' entreprise, Paris, ed d' organisa-tion, 1986, p:71-94.
- ⁸-M.Bosche,op-cit, p32.
- ⁹-M. Thevenet, J-L-Vachette,culture et comportements, vuibert, Pa-ris,1992, p :217-232.
- ¹⁰-Ibid, p:73.
- ¹¹- M. Thevenet, J-L-Vachette, op-cit, p :75.
- ¹²-علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية: طبع ، نشر ، توزيع، 2000، ص108.
- ¹³- Marc Bosche,op-cit, p :34.
- ¹⁴-M.Thevenet, op. cit., p: 25-28.
- ¹⁵-STRATEGOR, politiques general de l' entreprise, 2ed,Paris,dunod, 1997, p:401-427.
- ¹⁶-R, Sainsaulieu, sociologie de l' entreprise, 2ed, Paris, pfnsp, 1997, p:161.
- ¹⁷-DANIEL Mercure, la culture en mouvement,Quebec,les presses de l'atelier graphiques,1992, p:1-6.
- ¹⁸-JOHN P.Kotter et JAMES L.Heskett, le second souffle de

l'entreprise :culture et performances, traduit par lanrence nicolait,Paris, ed d'organosation, 1993, p :23-26.

¹⁹-M. Thevenet, la culture d' entreprise en neuf question, RFG, № 47-48, 1984, P:7.

²⁰- سعيد محمد الشيمي، الثقافة الإدارية للإدارة العليا والمداخل الحديثة للتطوير مع التطبيق على مدخل الجودة الشاملة في قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2000، ص ص 9،10.

²¹- راوية حسن، مرجع سابق، ص.21

²²- إيمان محمد ع شماوي، مرجع سابق، ص ص 76.77.