

آليات توطين الثقافة المؤسسية في تحقيق أهداف المؤسسة

أ. غضاب يمينه

د. بلخيري كمال

مخبر المجتمع الجزائري المعاصر

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2

الملخص:

تشكل الثقافة المؤسسية أساس الانتماء إلى المؤسسة، ناهيك على أنها تمثل آليات وخطوات تسهم في تجسيد وتحقيق أهداف المؤسسة، ومفهوم ثقافة المؤسسة عموما هو مفهوم سوسيولوجي يحيلنا إلى جملة من التراكمات، إذ تشمل سلوكيات العاملين وطرق تفكيرهم وقيمهم وعاداتهم وما اكتسبوه من التنشئة الاجتماعية التي تلقوها خارج المؤسسة والتنشئة التنظيمية التي تلقوها داخلها، لتشكل بذلك تنوع ثقافي يتوجب تسييره ليؤسس للغيرية والعمل معا.

وطالما أن المؤسسة تملك نسقا ثقافيا يشمل فلسفتها ورسالتها وأهدافها وكل ما يحدد هويتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي هذا الكل المركب عند تكامله يشكل نسقا متكاملا يؤدي إلى حكامه وتسير للمؤسسة يساعدها على تحقيقها أهدافها، وعليه فإن ثقافة المؤسسة تكتسي أهمية بالغة مهما كان حجم المؤسسة أو نوع النشاط الذي تمارسه. ومن خلال ما سبق يسعى هذا المقال إلى تناول التأسيس لمفهوم ثقافة المؤسسة كمعطى جديد ثم الوقوف عند أهم الآليات التي تساهم في توطين الثقافة المؤسسية وتحديد موقعها وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، آليات توطين، الحصة السوقية، التنوع الثقافي، أهداف المؤسسة.

Résumé:

La culture institutionnelle constitue la base d'appartenance de l'employeur à son entreprise, elle est aussi, un ensemble de mécanismes qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'institution. En général, le concept de culture d'entreprise est un concept sociologique. Il contient le comportement des travailleurs et leurs modes de pensée, des valeurs, des habitudes et ce qu'ils ont appris par la socialisation reçu en dehors de l'organisation et par l'expérience acquise dans l'organisation.

De ce fait, ce concept constitue une diversité culturelle qui devrait être dirigé afin d'instaurer de l'altérité et le travail en groupe.

Etant donné, que chaque organisation a un système culturel qui englobe, sa philosophie, les missions et les objectifs et tout ce qui détermine son identité et la distingue des autres institutions, ce tout complexe, lorsque il se complète, il engendrera un modèle de gouvernance et de gestion qui permet à l'entreprise d'atteindre ces objectifs.

Dans cette perspective, la culture d'entreprise est donc d'une grande importance pour chaque l'entreprise, quoi qu'elle soit la taille ou le type d'activité pratiquée. De ce qui à ce précédé, cet article tente de débattre du concept de la culture d'entreprise, et essayer de dévoiler les différents mécanismes qui contribuent à l'anser au sein des entreprises, afin de devenir compétitives et efficaces.

Mots-clés: culture d'entreprise, les mécanismes de localisation, la part de marché, la diversité culturelle, les objectifs de l'institution.

مقدمة:

أصبح الشغل الشاغل لمختلف الدول يتمظهر في تحقيق التنمية المستدامة من خلال اعتماد أنجع الأساليب في مختلف المجالات ومن أهمها تشكيل هوية ثقافية مؤسسية أصيلة استنادا إلى ترسانة من المحددات والشروط تتجلى في سياسات، انطلاقا من التنشئة الاجتماعية للعامل والمستوى العلمي والفكري وصولا إلى التنشئة التنظيمية داخل المؤسسة وتوسيع دائرة التبادل الثقافي، وذلك ضمانا لاستمرارية المؤسسات وطمعا في زيادة حصتها السوقية وجودة خدماتها، وتحقيق أهدافها لاسيما في ظل وجود المنافسة العالمية الشرسة.

غير أن المؤسسة في المجتمع الجزائري تعيش تحديات بسبب إرهابات التحول إلى مفهوم مجتمع المعرفة وما تفرضه طبيعة اقتصادياتها، التي تتطلب الدقة والسرعة والإتقان في جميع العمليات الداخلية والخارجية المختلفة للمؤسسة لمواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي والتكيف مع ما تعرفه المؤسسات في الدول المتقدمة.

ولبلوغ هذا الهدف الرئيسي بات التفكير في ضرورة تكريس ثقافة مؤسسة موحدة وقوية ومتكيفة يقبلها العاملون ويتبعونها بقوة توجه فهمهم وسلوكهم نحو كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا يمكننا طرح التساؤلات التالية: هل هناك ثقافة مؤسسية في المؤسسات الجزائرية؟ وما هي آليات توطيئها؟ هل للثقافة المؤسسية دور في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؟

أولا: حول مفهوم ثقافة المؤسسة

تتعدد المفاهيم في تناولها لثقافة المؤسسة بتعدد وتنوع التخصص العلمي للدارسين والباحثين وكذا بتنوع السياقات التي تملئها التحديات المختلفة سواء كانت اقتصادية أو سوسولوجية تملئها لحظات تاريخية معينة، فالثقافة المؤسسية التي راهنت عليها المؤسسة في الجزائر منذ الاستقلال ليست ذاتها، فخلال فترة التسيير الذاتي لعام 1963، والاشتراكي عام 1971، واستقلالية المؤسسات لعام 1986، كل مرحلة كانت بغاياتها وأهدافها، راهنت على الإرادية وتميزت بشعبية كبيرة أفضت إلى أزمات في التسيير، لذا راهنا وفي ظل محاولات الخروج من اقتصاد الريع وبناء مؤسسات تنافسية عاد موضوع الثقافة المؤسسية كشرط وجوهري في كل نجاعة اقتصادية. واستنادا لما سبق يقف المتتبع للموضوع أنه حتى في البلدان المتقدمة ورغم ما بلغته مؤسساتها من تطور لا يزال موضوعا يستقطب إهتمام الباحثين وهو ما توضحه جملة التعاريف التالية:

"يعرف جيب "Gibb" ثقافة المؤسسة أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة والمواقف في المؤسسة ودعم مفهوم "نمط الحياة " المرغوب فيه وتنظيم المشاريع وتعزيز السعي وراء السلوك الفعال من قبل أفراد أو مجموعات". (1)

كما يعرفها "جوردن مارشال" بأنها نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية العلاقات الإنسانية في هيكلية عالم الصناعة، كما تهتم بضرورة المواءمة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى. (2)

يعرفها "القريوتي" بأنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء". (3)

ولا تختلف التعريفات السابقة حول أن ثقافة المؤسسة هي: هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتعبّر عن شخصيتها، وتعطي دلالات هامة عن ماضي المؤسسة وتطورها المحتمل مستقبلا في ظل حاضرها، وتشكل الإطار الذي ينضوي ضمنه العاملين والذي يسعى لتجسيد الانسجام بينهم بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ...

وإذا ما أسقطنا هذا التعريف على واقعنا الاجتماعي والاقتصادي وما تعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تحولات وإصلاحات، نقف على مسألة مفادها أن مفهوم الثقافة المؤسسية لا زال موضوعا صعب المنال والتجسيد، يستلزم ثقافة عمل بالدرجة الأولى تقوم على تقديس العلاقات الإنسانية والعمل بمشروع المؤسسة بعيدا عن العشوائية السائدة راهنا، والأدلة كثيرة تطلعنا بها يوميا وسائل الإعلام عن حالات اللااستقرار في المجال التنظيمي، على غرار ما حدث على سبيل المثال لا الحصر في مصنع الحجار الذي استحدث في السبعينات لكونه قطاعا استراتيجيا، وكان بالنظر لكبره قد تعرض لإعادة هيكلة عام 1982 ثم تم خصوصته مع مستثمر هندي إلا أن خيار الخصوصة لم يسمح برفع الإنتاج كما كان متوقعا إلى 2.5 مليون طن سنويا (4)، مما دفع إلى انسحاب المستثمر الهندي تم استرجاع أسهمه من قبل الدولة التي أصبحت تراهن عليه حاليا لتحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في مجال الحديد والصلب، ومصنع الرويبة والجرارات في قسنطينة، حيث بات الاعتقاد أن إعادة الهيكلة للمؤسسات والشراكة هي الكفيلة بتجسيد نجاحاتها في حين أن الأمر يرتبط بالاستثمار في العنصر البشري، من خلال تكوينه ومرافقة حاجاته الاجتماعية والنفسية كالأستقرار في العمل وغيرها من العوامل التحفيزية المختلفة.

ثانيا: السيرة التاريخية لثقافة المؤسسة:

ظهرت ثقافة المؤسسة في بداية الثلاثينات من القرن العشرين مع تجارب هاوثورن التي أشارت إلى وجود العلاقات الإنسانية، كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري، ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المؤسسات، واعتبرت عاملا طارئاً ومهم يلعب دورا في التغيير (5). ثم ظهر في فترة الثمانينات مصطلح ثقافة المؤسسة وتعددت تعاريفه وظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد لقدرته في تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي، كما برز المصطلح في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، واستعمل في عدة مقالات متعلقة بالمؤسسات الأمريكية، إلى أن جاء الباحثان (A.A.kenned et T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك حجر الأساس للمفهوم. (6)

وفي فرنسا ظهر المفهوم في بداية الثمانينات في خطاب مسؤولي التسيير كإجابة عن النقد الذي أثارته المؤسسات في عمق أزمة التشغيل وإعادة هيكلة صناعية، وكان استخدام مفهوم "الثقافة" عند مديري المؤسسات يمثل أداة إستراتيجية لإقناع العاملين على الانخراط في الغايات التي رسموها. (7)

وتمثل "نظرية Z"، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، حيث أن كتاب "البحث عن الامتياز (In Search of excellence)" سنة 1982 لبيترز ووترمان Peters & Waterman، تناول الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، ويؤكد فيها أن سيطرة وتماسك الثقافة أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي "بثقافة المؤسسة" كعامل منتج لمناخ العمل، لما يتركه من أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (8)

وفي بداية القرن الواحد والعشرين "تحول مفهوم ثقافة المؤسسة من مجرد مفهوم علمي ونظري إلى أداة إجرائية فعالة لا تقتصر على تحليل وفهم ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، بل أصبحت تشكل أساس عمليات هندسة مستقبل المؤسسات وتحقيق نجاحها، كما أصبحت مدارس المفهوم تلعب دورا هاما في تحديد الأساليب الأنجع للقضاء على كساد المؤسسات وإعطاء الحلول لنجاحها على الصعيد الاقتصادي". (9)

ولعل ما يؤكد هذا الطرح هي تلك التجارب والدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة واليابان من خلال دراسات حول أدوات الجودة المجسدة في ما قدمه إدوارد ديمنغ، حيث من خلال تتبع معايير الجودة التي صاغها نقف على جملة من الأساسيات وهي في صميم ثقافة المؤسسة:

- كالأعتناء بالعلاقات بين المسير والعامل، المؤسسة والزبون،
- و التكوين المستمر.
- و القدرة على التكيف في ظل الأزمات.

وغيرها من العوامل التي تؤكد أن مؤشر حيابة المؤسسة للجودة هو تحلي الفاعلون بها بثقافة التكيف والاندماج والإدماج في بيئة عالمية ومحلية تمتاز بالتعدد جراء المنافسة والتحديات التي تفرضها المسألة الاجتماعية على العمالة : من استقرار، عمل هش، تدني القدرة الشرائية، كساد المنتج... الخ، وهي عوامل تحول دون بلوغ العامل قيم ثقافية اقتصادية واجتماعية تمكنه من التماثل والتغيرات المتسارعة في الجوانب التنظيمية التي تفرضها هذه التحيات.

ثالثا: أهمية حيابة ثقافة مؤسساتية لأجل نجاعة المؤسسة

لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لتأثيرها الكبير على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتنفيذية في المؤسسة، ويمكن الإشارة إليها من خلال أربع خطوات كمايلي:

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العميقة تسعى لجذب العاملين بالمؤسسة والتأثير فيهم، لتشجيعهم معنويا على المثابرة، والأداء الجيد من خلال تشكيلها منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات عن الأداء المميز

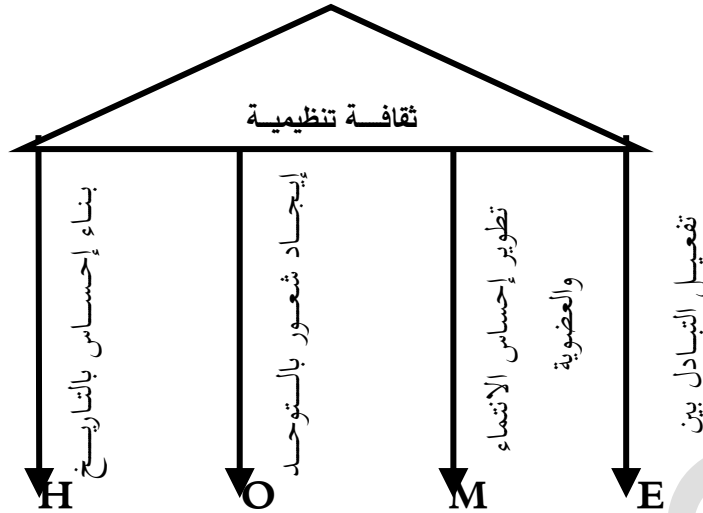
والأشخاص البارزين في المؤسسة ⁽¹⁰⁾. وكأمثلة على هذا نجد الفرق بين المؤسسة الألمانية وما عاشته تاريخيا وما عاشته الطبقة الشغيلة يظل مرجعية في وجود ثقافة مؤسسة في حين المؤسسة الجزائرية التي هي حديثة مقارنة بنظيرتها في أوروبا، والتي لم تظهر في ظروف تاريخية حيث تشكلت عمالة وصورة صناعية وظهرت في رحم مجتمع زراعي جعلت انثروبولوجيا العامل لا ينخرط ولا يندمج بالسهولة اللازمة ويقاوم التغيير، وهو ما تؤكد دلائل بقايا عقلية الريع لدى العامل بالرغم من تجاوز المؤسسة الجزائرية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، مما يؤكد أن ثقافة المؤسسة هي عملية تراكمية وشعور بالانتماء أكثر منها تغييرا تنظيميا فحسب.

2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي في أسلوب تعاوني يسود وينظم كافة النشاطات في بيئة العمل، عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، فتتشكل بذلك فرق مع ضمان وجود واستمرارية لعلاقات إيجابية بين أعضائها والمديرين في العمل، وتعزيز التواصل وتقليل حدوث النزاعات، قصد جعل العاملين يحسون بالتآلف والتآخي ويتعاونون في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال قيام الثقافة بتحديد الأدوار وتثمين القيم.

3. تطوير إحساس العضوية والانتماء (Membership): لتعزيز العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وإعطاء استقرار وظيفي وتقرير جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتكوينهم، حيث نجد أن المؤسسات اليابانية تركز ثقافتها المؤسساتية على سن مجموعة من القيم التي تعمل على غرسها في العاملين لديها لتنمي لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال إحساسهم أن المؤسسة هي بيتهم، وزملائهم هم عائلتهم الثانية.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): من خلال تطوير فرق العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية والأفراد العاملين بالمؤسسة والمشاركة في صناعة القرارات ⁽¹¹⁾، فالتهافت الذي شهدته التكنولوجيا الحديثة، وظهور الإدارات العصرية وتنامي قيم جماعية جديدة، أثر كثيرا على الدور الذي يقوم به المدير وأصبح من الضروري تطبيق مبدأ المشاركة العمالية خصوصا عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية أين تتطلب إقناع الآخرين بجداها من جهة، والتوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك من جهة أخرى، والاطلاع أيضا على كل المقترحات والتوصيات التي يقدمها المرؤوسين مما يمكن المدير من إقناعهم بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

وبجمع الحرف الأول من كل كلمة من الكلمات التي وردت باللغة الإنجليزية من الخطوات السابقة تشكل لدينا كلمة "HOME" التي تدل على أن الثقافة المؤسساتية في المؤسسة تشبه المنزل، والعاملين فيها يشكلون عائلة واحدة. والشكل التالي يوضح أهمية ثقافة المؤسسة:



مخطط يوضح أهمية ثقافة المؤسسة. (12)

رابعا: خصائص ثقافة المؤسسة

تختص ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات، حتى وإن كانت في بعض الأحيان تتشابه في أحد هذه الخصائص أو بعضها مع المؤسسات الأخرى، نذكر من أهمها مايلي:

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** حيث يحدد أفراد المؤسسة الواحدة مجموعة من المصطلحات والسلوكيات التي يتقيدون بها كقاسم مشترك بينهم⁽¹³⁾، فنجد "في المقر الاجتماعي لشركة **"Peugeot"** فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي تستعمل بشكل منتظم كلمة "سيدي" **"Monsieur"**، "سيدتي" **"Madame"** أو "أنتم" **"Vous"** رموز الاحترام. وبالنسبة للإطار فإن رفع التكليف **"Le Tutoiement"** ثم تركه له من أجل التعدي لميدان الآخر والتأثير على قراراته". (14)

2. **المعايير والقواعد:** هناك معيار محدد لحجم العمل المطلوب انجازه، فلا يجب أن يزيد أو ينقص كثيرا عن الحد اللازم والملائم، ويتم معرفة ذلك من خلال مجموعة **القواعد** التي تصدرها المؤسسة في شكل تعليمات ليعمل وفقها أعضاؤها، وهي تختلف في درجة صرامتها من مؤسسة إلى أخرى⁽¹⁵⁾. فنجد أن هناك مؤسسات تفرض عدم توظيف أفراد من نفس العائلة في مؤسسة واحدة. كما نجد أن بعض المؤسسات تقوم بتحديد مجموعة من المعايير لإتباعها في عملية توظيف العاملين بعد أن كان السبق في هذا يعود إلى المؤسسات اليابانية أول من اعتمد التوظيف وفق معايير تحدد مدى تناسب الشخص المترشح للوظيفة مع ما تتطلبه الوظيفة من مهام وحركات لازمة.

3. **القيم المتحكممة:** تمثل الفلسفة والسياسة الخاصة بالمؤسسة في التعامل مع العاملين فيها والعملاء المتعاملين معها، ومن القيم الأساسية التي تسنها المؤسسة نجد: الجودة العالية، التقليل من الغياب، الخضوع للأنظمة والتعليمات...⁽¹⁶⁾، الاستماع لشكاوى العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، تعزيز قيم التسامح والاعتذار كمثال عليا تزيد من الرفعة ولا تقلل من شأن المؤسسة أو المتعاملين حيث نجد أن مؤسسة **"Toyota"** الشهيرة بصناعة السيارات الرائدة على المستوى العالمي والتي

تحقق نسبة مبيعات كبيرة، بعد أن قامت ببيع سيارات تحتوي على خطأ في التصنيع "مشكل التسارع" سارعت لتدارك الأمر من خلال قيام "تويوتا" رئيس الشركة وحفيد مؤسسها بالاعتذار باكيا للكونغرس على الخلل الذي صدر من الشركة وهذا ما يعكس قيمة المسؤولية التي تتحملها المؤسسة في منتجاتها اتجاه زبائنهم.⁽¹⁷⁾

4. المناخ التنظيمي: وهو البيئة الداخلية التي يعمل فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم نظرا لتمييزها بالاستقرار والثبات النسبي وهي تختلف من مؤسسة لأخرى⁽¹⁸⁾، فنجد أن طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وعدد العاملين والوسائل المتوفرة ونوع التكنولوجيا المعتمدة فيها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال تسطير برامج ووضع استراتيجيات عمل من أهم المقومات التي تركز عليها البيئة الداخلية للمؤسسة وهي أساس تشكيل الاختلاف بينها وبين غيرها من المؤسسات، فنجد مثلا: أن شركة الاتصالات (أوريدو Oredoo) تحاول استخدام وسائل تكنولوجيا متطورة داخل المؤسسة وخارجها، "كما تسعى لتقديم أحدث الخدمات للعملاء وفي نفس الوقت ضمان الربحية لمساهميها والتميز في جميع نواحي العمل ابتداء من العمليات والوصول إلى الإستراتيجية"⁽¹⁹⁾، وذلك بهدف جلب المزيد من المتعاملين معها مما دفعها إلى وضع سياسات تعامل خاصة كتبني العديد من النشاطات منها تدعيم المباريات الرياضية وذلك لاقتحام المجال الذي يمكنها من خلاله أن تعرف بنفسها لدى أكبر قدر ممكن من العملاء، وتوسع حصتها السوقية ...، وهو ما يرصد في الومضات الاشهارية للقناة الأولى الإذاعية في الجزائر أن البطولة الاحترافية تتم تحت رعاية أوريدو.

إن هذه الخصائص ليست نمطية مثالية في جميع المؤسسات، حيث تكتسي كل ثقافة مؤسسة مجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات وهذا الاختلاف هو ما يعطيها الطابع الذي يميزها ويشكل هويتها المؤسساتية الخاصة التي تعرف بها على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، والتي تعكس الأهداف التي تسعى لتحقيقها على المدى القريب والبعيد.

خامسا: وظائف ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة العمود المحوري للمؤسسة، وذلك لقيامها بعدة وظائف أساسية من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا تم التشبع بها وأحسن تسييرها والتعامل معها، كما أنها قد تؤدي إلى العكس إذا ما تم التخلي عنها وإحلال بدلا منها ثقافات فرعية موازية، ونجد من أهم الوظائف التي تؤديها الثقافة المؤسساتية مايلي:⁽²⁰⁾

- تشكل دليل للإدارة والعاملين حيث تساعد على تحقيق التكامل الداخلي بين العمال، والتكيف الخارجي بين المؤسسة والمتعاملين معها في ظل التغيرات الخارجية، وترشد الأفراد إلى أنماط السلوك التي ينبغي إتباعها وتوحد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تحدد طريقة استجابة العاملين لمتطلبات العملاء، ورصد حركات المنافسين في السوق لتضمن بقاءها واستمراريتها.

- تمثل إطار فكري وتنظيمي يوجه وينظم سلوكيات وعلاقات العاملين وكيفية أداء وظائفهم، وتحدد لهم لغة التواصل ونمط اللباس وأسلوب حل المشكلات ومختلف أشكال التعامل.

- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الإلتقان والجودة والإبداع والابتكار وروح المبادرة والابتعاد عن أداء المهام بشكل روتيني دون تجديد في كيفية الانجاز.

- كلما كانت ثقافة المؤسسة تلبي طموحات الأفراد وتفتح أمامهم المجال للحرية في الإبداع والعمل وتكافئهم على التميز فإنها تجلب إليها العاملين الجادين والمبدعين والطموحين، كما تزيدهم فخرا واعتزازا بها.
- تمثل عنصر أساسي ومهم في تحسين أداء الأفراد وتحقيق الجودة التي تساهم في وضوح رسالة المؤسسة وتشكل مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية حسب كروسي.

سادسا: الآثار الجانبية لثقافة المؤسسة

رغم الفوائد والمزايا والأرباح التي تحققها الثقافة المؤسساتية للمؤسسة، إلا أنها قد تنجم عنها آثار وأعراض تؤثر سلبا على المؤسسة، ومن المواقف المولدة للآثار الجانبية لثقافة المؤسسة نجد مايلي:

- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة العامة للمؤسسة، وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

- عدم تطابق وتوافق القيم السائدة في المؤسسة مع ما يتطلبه نجاح المؤسسة مستقبلا، فالمؤسسات التي تتميز ببيئة عمل ديناميكية تبرز فيها الحاجة إلى تغيير سلوكيات العاملين ومعايير الأداء السائدة⁽²¹⁾، وذلك لأن ثقافتها تصبح متفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل: المؤسسات التي تعمل في مجال الوسائل التكنولوجية، في حين أن المؤسسات التي تتميز ببيئة عمل تقليدية تكون أكثر استقرارا وأقل عرضة للتغيير⁽²²⁾، إلا أننا نلاحظ في بعض الأحيان أن هذا يجعلها صعبة التأقلم والتكيف مع التغيرات السريعة التي تحصل على المستوى الخارجي لاسيما العالمي كالتطور التكنولوجي الذي سحبه العولمة أو مواكبة الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق العالمية وهذا يعود للآثر الذي تخلفه قلة مرونة الثقافة المؤسساتية الموحدة في المؤسسة ومقاومتها كل تغيير وكل ما يتصف بالتجديد.

سابعا: بعض آليات توطين ثقافة مؤسساتية:

إن نشأة ثقافة المؤسسة لا تكون الا من خلال تكافل وتساند مجموعة من الآليات داخل المؤسسة وخارجها والتي تعمل على توطين الثقافة المؤسساتية المناسبة وترسيخ أسسها عند العاملين لتشكيل بذلك محركا رئيسيا لجميع الأنشطة والعمليات التي تكون وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها نجد ما يلي:

1- الوضع العام للمؤسسة: ويمثل أهم آلية تؤثر بشكل مباشر وفعال في تشكيل ثقافة المؤسسة وتوطينها وذلك من خلال مايلي:

أ. **البيئة:** إن البيئة الداخلية للمؤسسة (من عاملين وأدوات وتجهيزات العمل والوظائف وظروف العمل...) والبيئة الخارجية المحيطة بها (من عملاء وموردين ومنافسين وبنوك وسوق العمل...) تمثل محددات مهما وأساسيا في تشكيل ثقافتها المؤسساتية وتوطينها.⁽²³⁾

ب. **طبيعة الملكية:** فمن الواضح أن نمو وتطور أي مجتمع من الناحية الاقتصادية يعتمد على درجة نمو وتطور المؤسسات تبعا للنظام المؤسساتي السائد فيها، والذي يتحدد بدوره وفق الثقافة والأساليب الإدارية والتسييرية التي يعتمدها مالكو المؤسسة، فنجد أن المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع العام تطغى عليها ثقافة روح المسؤولية الاجتماعية وتقديم

الخدمة للمواطنين والسعي إلى تحقيق الربح إضافة إلى محاولتها مواكبة التطورات والتغيرات التي تساعدها على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت مع الحرص على عدم المساس بالمصالح العامة للأفراد العاملين فيها وللمجتمع والمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه، أما في حالة المؤسسة التابعة للقطاع الخاص والتي تعود ملكيتها لشخص أو أكثر أو إلى هيئة خاصة فإننا نجد دائما تتميز بغلبة الطابع الثقافي لمالكها والذين يقومون بتسييرها وفق ثقافتهم الخاصة وقيمهم وأحكامهم لتحقيق أهدافهم التي وضعوها منذ أول خطوة في إنشاء للمؤسسة، والتي تتمثل غالبا في تحقيق أكبر ربح في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، غير أن هذا النمط من التسيير والذي يركز على الطابع الثقافي الخاص ينجم عنه في بعض الأحيان الاختلاف وعدم تجانس العناصر المكونة لثقافة كل طرف، مما يؤدي إلى التضارب في المصالح والذي ينعكس على عملية اتخاذ القرارات ومحاولة كل طرف مساهم تغليب رأيه الذي يعكس انتماءه الثقافي لتحقيق أهدافه، وكل حال من الأحوال يساهم في بناء وتوطين ثقافة المؤسسة وفق الأسس والمنطلقات التي انطلق منها.

ج. طبيعة نشاط المؤسسة: إن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة يلعب دورا كبيرا في توطيد ثقافة مؤسسية تتوافق معه، فنجد مثلا: أن الثقافة السائدة في المؤسسات الإنتاجية (كالمصانع) تختلف عن الثقافة السائدة في المؤسسات الخدمية (كالبريد والمواصلات) من حيث استخدام مصطلحات و رموز تختص بالنشاط الممارس، إضافة إلى ترسيخ قيم ومعتقدات وطقوس خاصة لتسهيل القيام بالمهام ومختلف العمليات التي تحددها المؤسسة.

د. نوع القيادة السائدة: إن نوع القيادة السائد في المؤسسة يلعب دورا مهما وحساسا في التحفيز والتأثير على العاملين للالتفاف حول الثقافة المؤسسية التي تسنها الإدارة العليا وتسعى لغرسها فيهم وتوطينها في المؤسسة عبر مختلف مستوياتها الوظيفية ومختلف الوحدات والأقسام المتواجدة بها، كما يعمل القادة على الحفاظ على هذه الثقافة عبر مختلف الأجيال التي تعمل في المؤسسة.

هـ. التكنولوجيا: من أهم ما نلاحظه في العصر الحالي وبعد ظهور التطور التكنولوجي أنه أصبح يشكل المحور الرئيسي في كل العمليات التي يدخل فيها، حيث يساهم بشكل كبير في التأثير على تشكيل الثقافة المؤسسية وتوطينها في المؤسسة، نظرا لإسهامه الكبير في القيام بمختلف العمليات والأنشطة عوضا عن العاملين، مما جعله يشغل حيزا كبيرا من الاعتبار في صياغة وتأسيس ثقافة المؤسسة، وبالأخص في المؤسسات الصناعية حيث “تلعب التكنولوجيا المتقدمة دورا في صياغة ثقافة المؤسسة من خلال اعتمادها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية، في حين أن المؤسسات الخدمية تركز في صياغة ثقافتها على المهارات الشخصية للعاملين بها وخدمة العملاء.” (24)

2. تغيير ثقافة المؤسسة:

يساهم تغيير الثقافة المؤسسية في توطيد أخرى كبديل تكون جديدة ومختلفة، فهي تمثل الإطار الكلي الذي يشمل المؤسسة ويحتوي العاملين فيها ويوجه سلوكياتهم ومختلف العمليات التي تحدث لتحقيق الهدف العام والأهداف الخاصة، ونظرا لأهميتها فان مرونتها تعد لزاما لمواكبة التطورات الخارجية الحاصلة، وهذا ما يجعل أمر تغييرها ضروريا أحيانا لاسيما على المستوى الداخلي ليمتد أثره إلى المستوى الخارجي للمؤسسة، إلا أن “تغيير ثقافة المؤسسة أمر صعب يتطلب تعاون العديد من المستويات” (25)، وتوافق عدة أمور من أهمها:

أ. **تغيير في قادة المؤسسة البارزين:** شرط أن يكون القادة الجدد على دراية ومعرفة جيدة بكيفية تسيير المؤسسة في الاتجاه الصحيح والهادف.

ب. **اتجاه نمو المؤسسة:** تحتاج المؤسسة إلى تغيير ثقافتها وغرس ثقافة أخرى بديلة عبر مراحل نموها الذي يكون في حالتين إحداها إيجابية وتكون عند رغبة المؤسسة في زيادة النمو والتوسع والانتشار، والأخرى سلبية في حالة تعرض المؤسسة لأزمة ورغبتها في الاستفاقة منها وإعادة النمو بتحسين الوضع.

ج. **عمر المؤسسة:** فكلما كان عمر المؤسسة صغيرا وكانت حديثة النشأة كانت أكثر قابلية لتغيير ثقافتها وتوطين ثقافة مؤسساتية أخرى، مهما كان اتجاه التطور الذي تسعى إلى تحقيقه.

د. **حجم المؤسسة:** فكلما كان الحجم صغيرا زادت قابلية ثقافتها المؤسساتية للتغيير وبناء ثقافة محلها، أما في حالة المؤسسات كبيرة الحجم فإن قابليتها لتغيير ثقافتها بأخرى تقل، نظرا لتعدد الأنشطة والوظائف، وكثرة العاملين فيها وتشبع البعض بالثقافة الأولى للمؤسسة مقابل تنوع كبير في ثقافة البعض الآخر.

هـ. **قوة الثقافة الحالية:** "فقوة الثقافة المؤسساتية وشدة تمسك العاملين بها يجعل من الصعب تغييرها، نظرا لشدة انتمائهم إليها"⁽²⁶⁾، فجددهم يتشبعون بها وذلك لاقتناعهم بها وقبولهم الذوبان والاندماج التام فيها، وهذا إما لقدرتها على خدمة مصالحهم موازاة مع تحقيقها أهداف المؤسسة التي تسعى وتطمح للوصول إليها، أو لكونها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة دون المساس بأهدافهم أو الانتقاص من حقوقهم.

في حين نجد أن الثقافة المؤسساتية الضعيفة لا تتمكن من فرض نفسها في وجود تنوع ثقافات العمال التي تكون موازية لها مما يجعل من الصعب بمكان التحكم في سير وإدارة المؤسسة والعاملين فيها، وهذا يؤثر على الاستراتيجيات التي تضعها والبرامج التي تسطرها للعمل وفقها وتحقيق أهدافها، كما أنه لا يمكن إحداث أي تغيير في ظلها لعدم قدرتها على فرض هذا التغيير وإقناع الآخرين على الالتفاف حوله وتهيئة الأرضية الملائمة لاحتضانه وتحديد الوسائل اللازمة والملائمة لتطبيقه، مما يساهم بطريقة غير مباشرة في توطين ثقافة مؤسساتية ضعيفة تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. التنوع الثقافي في ظل ثقافة المؤسسة:

إن التنوع الثقافي في المؤسسة هو "مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة من حيث العمر أو الجنس، أو العرق، أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية"⁽²⁷⁾، أو الكفاءة، الانتماء الجغرافي، الانتساب العائلي، الانتماء إلى نفس الدرجة من السلم الوظيفي، أو الانتماء إلى نفس المهنة أو الحرفة...، مما يشكل مجموعات من الأفراد العاملين كل مجموعة تربط بين أعضائها قواسم مشتركة معينة، فهي تدل على الخصائص الديمغرافية والصفات الشخصية الخاصة بالأفراد والتي تميزهم عن بعضهم وتخلق الاختلاف أو التشابه بينهم، مساهمة بذلك وبقوة في توطين ثقافة مؤسساتية تنطبع بخصائص تنوع ثقافات العاملين التي تفرض نفسها داخل المؤسسة حتى وإن ذلك بطريقة غير مباشرة إلا أن تأثير يظهر بوضوح.

وقد "دخل التنوع الثقافي الحيز التنظيمي والمؤسسي بفعل التغيرات الداخلية في البنيات الاجتماعية للمجتمعات من جهة، إضافة إلى تأثير المد العولمي وانصهار القيود والحدود الترابية وظهور مفاهيم جديدة تتجاوز القيود التقليدية للثقافة

والثقافة التنظيمية" (28)، فالثقافة تكتسب خاصية التأثير والتأثر بالمحيط الذي تتعامل معه سواء كانت متأصلة وتتواجد فيه أو لم تكن تتواجد فيه إلا أنها تربطها به مصالح مشتركة.

إذ نلاحظ عدم خلو أي مؤسسة رغم ثقافتها المؤسساتية العامة والشاملة من تنوع ثقافات العاملين الذين ينطوون ضمن هذه الثقافة فكل فرد عامل في المؤسسة يحمل ثقافة خاصة به شكلها انطلاقاً من تنشئته الاجتماعية التي تلقاها منذ الصغر واستمرت عبر مختلف مراحل حياته، ولا يتجرد منها عند ولوجه للعمل في المؤسسة واندماجه في ثقافتها المؤسساتية من خلال التنشئة التنظيمية التي يتلقاها عبر مساره الوظيفي، فالثقافة الخاصة بالفرد تشكل جزءاً لا يتجزأ عن ثقافة المؤسسة وليست عنصراً منفصلاً عنها ومستقلاً بحد ذاته وإنما هي امتداد لها تؤثر فيها وتتأثر بها، وتفرض نفسها عند كل محاولة توطين عناصر معينة لبناء ثقافة مؤسساتية جديدة تبعا لتغيرات خارجية أو ظروف مختلفة تتطلبها عملية تطوير معينة.

حيث نجد أنها تمثل المحرك الرئيسي للفرد في جميع سلوكياته المهنية وحتى تصرفاته مع زملائه ومهامه في حد ذاتها لتشكل بذلك إما دافعا قويا يحركه إلى العمل بحوية ويعطيه الدفع القوي حتى إلى الإبداع في عمله وإما أن تشكل عائقا لديه يحول بينه وبين عمله وتثبطه عن القيام بمهامه المنوطة به، أما في ظل ثقافة المؤسسة التي تتسم بالانفتاح واحترام التنوع الثقافي مهما كان مصدره، فإننا نجد أن العامل يمكنه المحافظة على ثقافته الخاصة مشكلا بذلك نسقا متكاملا وإيجابيا ويحدث نوعا من الانسجام والتوافق بين العاملين من خلال التركيز على الخصائص المشتركة بينهم، مما يساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة المؤثرات التي تعود بنتائج سلبية تقف عائقا يتحدى تحقيق أهداف المؤسسة، أما في ظل وجود ضعف في ثقافة المؤسسة فإن هذا التنوع ينحو منحاً سلبياً إذ يحدث التصادم وينجم عنه التأثير السلبي الذي ينعكس على تسيير المؤسسة وأدائها العام وتحقيق هدفها.

وإضافة إلى العوامل السابقة من الخصائص الديمغرافية للعامل مثل (العمر، الجنس، العرق...) والخصائص المهنية مثل (التعليم، المركز الوظيفي...) فإننا نجد أيضاً العديد من العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي والتي تولد الاختلاف في ثقافات الأفراد كعاملين في المؤسسة وتفرض نفسها في عملية توطين الثقافة المؤسساتية العامة للمؤسسة، ومن أهمها نذكر مايلي:

- "ازدياد عدد الشركات التي تتجه إلى العالمية (شركات متعددة الجنسيات)، واستقطاب العمالة من دول أخرى.
- زيادة حدة المنافسة بين الشركات على الأسواق والعملاء تدفع إلى استقطاب موارد بشرية قادرة على التكيف مع التغيير.
- ظهور العولمة التي ساعدت على التوسع والتقريب بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف ثقافتهم عبر الحدود الجغرافية.
- هجرة اليد العاملة والكفاءات بين الدول لتحسين المعيشة". (29)

4- الثقافة العمالية والتثقيف المؤسساتي للعمال

تعد عملية التثقيف المؤسساتي للعمال داخل المؤسسة وتوطين ثقافة مؤسساتية قوية من العوامل والآليات التي لا تقل أهمية عن سابقاتها، فقد برزت طبيعة الثقافة العمالية في الفترة الاستعمارية حيث اقترنت بتوعية العمال مباشرة اتجاه وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية التي عاشوها في فترة الاستعمار الأجنبي وعمليات النهب المكثف لثروات البلاد وكل أشكال الاستغلال الطبقي، وهذه التوعية تتمثل في عمل النقابة التي تتولى مهمة تكوين أفكار واتجاهات وتعبئة الرأي العام

ضد كل أشكال الاستغلال، وتناضل ضد الجهل والتخلف والتبعية، وقد تطور المفهوم ليشمل كل ما من شأنه أن يساهم في تشكيل فهم حقيقي لواقع العمال للعمل على تحسينه، واستمرت عملية التثقيف المؤسساتي للعمال باستمرار نشاط المؤسسات وسعيها لتحقيق أهدافها كإكتساح حصة سوقية كبيرة في سوق العمل وغيرها من الأهداف المبرمجة على المدى القريب والبعيد، وتتم عملية تثقيف العمال من خلال تعبئة العمال وإدماجهم في ثقافة المؤسسة رغم تنوع ثقافتهم، وذلك لتجنب التصادم الذي قد يحدث عند تعارض ثقافات الأفراد مع الثقافة المؤسساتية التي تسنها المؤسسة، فإذا كان التنوع الثقافي لا ينسجم مع ثقافة المؤسسة وكان العاملون متمسكون بثقافتهم التي تشبعوا بها من التنشئة الاجتماعية التي تطبعت بالثقافة المجتمعية فإنهم يخافون من كل تغيير سواء كان جزئي أو جذري مما يجعلهم يتشبثون بثقافتهم، ويسعون لتطبيقها وتحسينها في كل تصرفاتهم وسلوكياتهم سواء الوظيفية أو الإنسانية التي يتفاعلون بها مع بعض في أوقات العمل وأوقات الاستراحة مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، أو قد ينبج عن التعارض بين الثقافات التصادم في المصالح والتقاطع فيها مما يصعد من درجة التوتر والصراع بينهم وفي كلتا الحالتين تتأثر المؤسسة بطريقة سلبية.

لذا يقول "حلمي مراد": "أنه إذا كانت قد بدأت الثقافة العمالية في شكل برامج للتدريب النقابي، فإنها لم تلبث أن شملت على برامج للتثقيف العمالي، يتم فيها تزويد العمال بالإمكانيات اللازمة لثلاثة أغراض هي كمايلي:

- لقيامهم بأداء واجباتهم كأفراد عاملين ومنتجين.
- لاشتراكهم اشتراكا فعليا في الحياة الاجتماعية باعتبارهم مواطنين صالحين.
- للاضطلاع بالمهام النقابية المفروضة عليهم" (30).

وهذا يجعلنا نقول أن عملية التثقيف المؤسساتي للعمال يجب أن تكون من خلال مراعاة التنوع الثقافي لديهم والذي يشكل جزءا من هويتهم الشخصية ومحاولة تطويعه وإحداث الانسجام بينه وبين ثقافة المؤسسة التي تسنها الإدارة العليا للمؤسسة، ليتم بذلك توطين ثقافة مؤسساتية جديدة تراعي كل الأطراف وتحفز العاملين وتشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة التي تشكل الغاية الأساسية في إنشاءها، وفي المقابل تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم المنطقية.

خاتمة:

أضحى من سمات العصر الحالي تركيز الاهتمام على بناء وتوطين ثقافة مؤسساتية قوية وفعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبحت تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تأقلمها على المستوى الداخلي وتكيفها مع المحيط الخارجي، فتتقاة المؤسسة تركز على دراسة الإطار السوسيو ثقافي للمؤسسة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك العاملين وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها لاسيما في ظل تنوع ثقافتهم المستمدة من ثقافة المحيط الاجتماعي الوافدين منه وتنشئتهم الاجتماعية إضافة إلى المبادئ الأساسية التي يتلقونها من التنشئة التنظيمية داخل المؤسسة وبيئة العمل... الخ، كما تساعد الإدارة العليا والمسيرين على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بها والتحكم فيها ومن ثم تطبع سلوكهم بخصائص معينة حتى تضمن التفاعل والمرونة عند الرغبة في تغيير الثقافة المؤسساتية السائدة أو إدخال تعديلات عليها، آخذة في عين الاعتبار تنوع الوظائف التي يشغلونها واختلاف توزيع درجاتهم السلمية في الهيكل التنظيمي، دون تحطي الوضع العام

للمؤسسة، وبناءاً على هذا يمكن للمؤسسة وضع سياسات واستراتيجيات تغير منحى الأداء نحو تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

قائمة المراجع:

- المراجع باللغة العربية:

- 1) غيات بوفلجة: القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 1998.
- 2) جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغير - Managing Organizational Culture and Change، الدار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 3) جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرين، المجلد الأول، المشروع القومي للترجمة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000.
- 4) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 5) خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2014/2015.
- 6) دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2007.
- 7) الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 8) سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال -المفاهيم والأسس والتطبيقات-، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 9) صالح مهدي محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10) طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 11) عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، نشر منظمة المرأة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2011.
- 12) عبد الوهاب بلعباس: آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة -دراسة تحليلية-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، فيفري 2016.

13) علي غربي وآخرون: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

14) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط2، عمان، 2000.

15) محمد أحمد العطار <http://bawaba.khayma.com/>

16) محمود رزق حسن ريان: أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

- المراجع باللغة الأجنبية:

17) André Paccioni et Lucien Albert: Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance, Colloque Ary Bordes Haïti, Unité de santé internationale, Faculté de médecine, Université de Montréal, Mars 2011.

18) Lassaâd Mezghani et autres: Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale. Version 1-2. Université de Sfax .Septembre 2008.

- مواقع الانترنت:

19) [http:// Aljazairalyoum.com](http://Aljazairalyoum.com)

20) <http://www.alriyadh.com>

21) <http://www.ar.m.wikipedia.org>

الهوامش:

(¹) Lassaâd Mezghani et autres: Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale. Version 1-2. Université de Sfax .Septembre 2008. p8.

(²) جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرين، المشروع القومي للترجمة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000، المجلد الأول، ص514.

(³) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط2، عمان، 2000، ص151.

(⁴) [http:// Aljazairalyoum.com](http://Aljazairalyoum.com)

(⁵) سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات -، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص47.

- (6) غيات بوفلجة: القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1998، ص 65
- (7) دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2007، ص176
- (8) الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 11
- (9) عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، نشر منظمة المرأة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2011، ص72.
- (10) خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2014/2015، ص10
- (11) طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص296.
- (12) إعداد الباحثة
- (13) حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 315، 316
- (14) محمد العربي غزي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على: وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة BNA-CPA- BEA-BADR-BDL-CNEP-CNMA، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة، 2006، ص56.
- (15) حسين حريم: نفس المرجع، ص ص 315، 316
- (16) حسين حريم: نفس المرجع، ص ص 315، 316
- (17) <http://www.alriyadh.com>
- (18) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 315، 316
- (19) <http://www.ar.m.wikipedia.org>
- (20) محمد أحمد العطار <http://bawaba.khayma.com/>
- (21) جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - Managing Organizational Culture and Change -، الدار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص19

(22) صالح مهدي محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص129.

(23) جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص29

(24) جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص29

(25) André Paccioni et Lucien Albert: Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance, Colloque Ary Bordes Haïti, Unité de santé internationale, Faculté de médecine, Université de Montréal, Mars 2011, P17.

(26) حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 270، 271

(27) صالح مهدي محسن العامري وآخرون: مرجع سابق، ص129.

(28) عبد الوهاب بلعباس: آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة -دراسة تحليلية-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، فيفري 2016، ص71.

(29) محمود رزق حسن ريان: أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 31، 32.

(30) علي غربي وآخرون: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص21