

دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين The role of the organization's culture in activating employee affiliation

نورة بن بوزيد¹، نسرين زيادة²

¹ جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، benbouzid.nora@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، ziada.nesrine@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2020/11/20 تاريخ القبول: 2022/03/09 تاريخ النشر: 2022/06/11

Abstract:

The importance of this study is highlighted in adding information related to the organizational culture of institutions as a basic element parallel to their internal components, and revealing their role within them and their objectives in achieving organizational affiliation, which is an important indicator in maintaining loyalty.

From this standpoint, we tried in this research paper to stand on its concept and highlight its objectives and components, which serve as a guide and guide for the behaviors of individuals within.

Key words: corporate culture, organizational affiliation, institution, organization, Loyalty.

الملخص:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إضافة معلومات تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسات باعتبارها عنصر أساسي موازي للمكونات الداخلية لها، والكشف عن دور الثقافة بها وأهدافها في تحقيق الانتماء التنظيمي الذي يعد مؤشرا هاما في الحفاظ على الولاء.

ومن هذا المنطلق حاولنا في هذه الورقة البحثية الوقوف على مفهوم ثقافة المؤسسة وإبراز أهدافها ومكوناتها، والتي تعد بمثابة المرشد والموجه لسلوكيات الأفراد بداخلها.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الانتماء التنظيمي، المؤسسة، التنظيم، الولاء.

المؤلف المراسل: بن بوزيد نورة، الإيميل: benbouzid.nora@univ-alger3.dz

1. مقدمة:

لقد فرضت التطورات المتلاحقة في هذا العصر على المستوى التكنولوجي (الثورة الرقمية) متغيرات جديدة على المؤسسات لكي تبحث لذاتها صيغا جديدة تجعلها تتال رضى جمهور المترفقين بأدائها لخدماتها بفعالية وتميز في مختلف الميادين الإدارية ، لهذا وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرارية وهذا كي لا تبقى حبيسة المقرب القانوني الجامد في التسيير، اذ أصبحت ملزمة باعتماد المقرب العلمي الواقعي لضمان قدر اكبر من الفعالية لتحقيق أهدافها ، والاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بها ومقاربة واقعية للعلاقة التي تربط ثقافة المؤسسة بخلق الانتماء الوظيفي لدى العاملين من جهة وعلاقتهم بالجمهور من جهة أخرى في اطار محيط عام يؤطر عمل المنظمة يؤثر فيها سلبا وإيجابا. تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها الى بث وتبني وتنمية وتطوير روح الانتماء والولاء لدى العاملين داخل المؤسسة ويعد عامل نجاح جوهري لأنه مصدر الابداع والتجديد والقدرات والكفاءات والمؤهلات اللازمة لتأدية الاعمال من جهة وتلبية الرغبات والحاجيات والمعولات الذاتية والقيم والسلوكيات من جهة أخرى بالتالي فان الشعور بالانتماء لا يأتي ابدا بسهولة كتحصيل حاصل ، فهو ينتج عن جهود كبيرة تبدل من قبل الإدارة في المؤسسة من اجل خلق وإيجاد هذا الشعور، هذا يأتي من خلال وجود نظام عام للعمل والإنجاز والتخطيط والتقييم العادل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب . ولتحقيق اهداف المؤسسة على حد سواء لابد من انشاء قيم يعتنقها الجميع وهو ما نسميه بثقافة المؤسسة التي تلعب دورا في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها من خلال قواعد ولوائح توضح للأفراد وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وفي ضوء ما هو متوقع من أجل تحقيق تماسكها ووحدتها لتتمكن من خوض المنافسة ومواجهتها للبقاء والارتقاء. ولدراسة هذه الإشكالية يتعين التطرق لثقافة المؤسسة في المحور الأول من هذا العرض، ثم نتناول في المحور الثاني أسس تحقيق الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة أما المحور الثالث فخصصناه لأليات خلق ثقافة المؤسسة دون اهمال جانب الانتماء الوظيفي بهدف غرس الولاء والانتماء في نفوس العاملين من خلال تعزيز مفاهيم الولاء والالتزام والقاء الضوء على أهمية هذا الأخير، وانعكاسه على جودة واثقان العمل وتجاوز الصعوبات، فضلا عن تنمية الدوافع

الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي والوقوف عن كثب على اهم العناصر التي لابد من مراعاتها من خلال تحديد المرتكزات الأساسية للانتماء الوظيفي ودوره في عمل المؤسسة.

وتؤدي الثقافة المؤسسية دورا محوريا في تسيير المؤسسة ومواردها ذلك أن المؤسسات الناجعة هي التي تفرز قيما قاعدية صلبة تظهر من خلال: ثقافة المؤسسة و الانتماء الوظيفي هذا وي طرح مفهوم ثقافة المؤسسة الكثير من التساؤلات والقليل من الإجابات للدارسين في هذا الميدان مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديدا مفهما أو إجرائيا إشكالية في حد ذاته تتطلب الفحص والتمحيص. ، ولكن رغم ذلك فانه يمكننا أن نستشف بعض الأفكار التي تساعدنا على تحديد موقع لهذا المصطلح من خلال التساؤلات التالية:

هل يمكن القول أن للمؤسسة ثقافة أو أن المؤسسة ثقافة في حد ذاتها؟

ماهي أسس تحقيق الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

هل ما نلاحظه داخل المؤسسة من مظاهر ثقافية يساعد في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى

العاملين ؟

2 مدخل لثقافة المؤسسة:

1.2 مدخل مفاهيمي:

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا، فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة، ما يجسد جوهر دورها في حياة هذه الأخيرة ومواردها البشرية والذي يقود ضمنا إلى إحرار التفوق الداخلي والخارجي ليكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد. فتقافة المؤسسة هي إحدى القضايا الرئيسة في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها. هذا وتلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.

يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة للدلالة على معاني متباينة ومتنوعة من الصعب إعطائه صفة الدقة والتحديد، وربما يعتبر هذا الغموض أحد أسباب زيادة الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة. في هذا السياق يسميها «chanlat» العلبة السوداء ذات الأبعاد الغير محددة ويتفق. أغلب الباحثون على كونها ظاهرة مركبة ومعقدة بداية من J.ELLIOT الذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين قدموا تعريفا لها سنة 1950. (E. Delavallée, P140). (2002).

2.2 مقاربات مفهوم ثقافة المؤسسة:

ولقد تبلور مفهوم ثقافة المؤسسة في الثمانينات كخلاصة للأبحاث والدراسات في الموضوع حيث يوجد مقاربتين أساسيتين وهما:

أ-المقاربة الوصفية: تعتبرها كنظام جزئي داخلي يسمح للأفراد في المؤسسة بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه.

ب-المقاربة الديناميكية: تقدم على أنها نظام للمعارف والمعلومات السارية في المؤسسة والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، آرائهم وقناعاتهم ... الخ. والعامل المشترك بين المقاربتين هو أن ثقافة المؤسسة نظام يشكل إحدى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد قبل أي تحرك يقومون به. (maurice.2011 .pp.46-44).

إن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في المؤسسة، فالاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من أولويات أي منظمة تسعى إلى التطوير وتحقيق الاستقرار والتواصل إلى الأهداف المرجوة. فالفرد له اتجاهات فكرية وعواطف توجه سلوكه وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. وفي نفس الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تسمح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين، هنا يمكن القول بأن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، ولأن نجاحها ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، لذا فشعور العامل بالانتماء للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف هذه الأخيرة.

3 أسس تحقيق الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة وآليات خلق ثقافة المؤسسة وتفعيل الانتماء الوظيفي لدى العاملين:

1.3 أسس تحقيق الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير والقيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها و يقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها. (بن ميخائيل، 1991ص.247).

2.3 آليات خلق ثقافة المؤسسة وتفعيل الانتماء الوظيفي لدى العاملين:

إن عملية خلق ثقافة المؤسسة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت اقوى ، لذلك فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين .بالتالي فإن الانتماء الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن صغر التنظيمات في المراحل

الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (أحمد الكردي: الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:

<http://kenanaonline.com/users/Ahmedkordy/topics/67893/posts/277410>

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

✓ إجراءات اختيار الموظفين.

✓ الممارسات الإدارية.

✓ طرق التنشئة المتبعة.

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات واستعدادات وتوجهات مناسبة لها . بالتالي فإن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة مؤسسية تكافئ الأمانة والإنجاز و تتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترفقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا. هذا ويلزم لتثبيت ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتفنين بعملية التدريب.فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها

الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة. (عبد الله، 2002، ص220).

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة ركزت على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي غير أن لتحقيق نجاح هذه العلاقة يجب توضيح أنواعها التي تصب في ثلاثة أصناف يمكن التفصيل فيهما على اعتبار وجود عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة نذكر في مجملهما:

الاجماع Consensu أو مدى المشاطرة لنفس المعتقدات أو القيم الهامة الحيوية في ثقافة المنظمة. ويتوقف مدى الاجماع او المشاطرة على عاملين هامين:

- تزويد وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
- نظم الفوائد والمكافآت تمنح للأعضاء الملتزمين بالقيم.
- الشدة:** تشير الى مدى قوة وتمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات. هذا وقد تتميز الثقافات القوية بمجموعة من الخصائص نجملها فيما يلي:
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف وتحمس الموظفين على تحمل المخاطرة.
- إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي.
- انشاء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية (حريم، 1997، ص45).

لا يتم اعتناق الثقافة المتوسطة بقوة من طرف أعضاء المؤسسة لأنها لا تحض بالنقطة والقبول الواسع، تفنقر الى التمسك المشترك بين أعضاءها بالقيم والمعتقدات مما يؤدي الى عدم التوافق مع أهداف وقيم المؤسسة، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية. تهتم بمشكل التكيف ويمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم للمؤسسة في كونها تساعدها في توقع التغيرات والتكيف معها. بالتالي فان الثقافات المتطورة تشجع روح المنظمة الذي يسمح باكتشاف واستغلال إمكانيات جديدة للتكيف في فترات التحول. بل ونهاك

من يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المؤسسة حيث تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة مما يحقق كفاءته. أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها فهي تنتج منتجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك. تتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات والتقاليد والرموز والإشارات ونظام من الحتميات الذي يحدد بدور كبير نمط تسييرها، فهي إذن حسب هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورية للفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها. (John P. Kotter, 1993, p53)

يرى "Shein" أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها. ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي إنعكاس لقيمها وأن النصف المتبقي يتطور إستجابة للبيئة التي تعمل فيه بما يلائم حاجات العاملين . ويمكن حصر هذه المكونات في تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية)، القيم، الرموز، الطقوس والشعائر وأخيرا الاساطير. كل هذا يمثل الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة. فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة لها مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعد. تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، القيم توقعات سلوكية ايجابية تقضيات جزء كبير من المجتمع: مثل الصدق، الأمانة، العدالة، ... الخ . (Kennedy .1989 p24)

كما يمكن تعريفها على أنها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم. فهي عبارة عن معتقدات التفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته وإتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي. ومن بين القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الانتماء بإدارة الوقت، الانتماء بالأداء، واحترام الآخرين ... الخ (عوض، 2008، ص، 80)

3.3 مكونات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

1 -المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية و طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس. هذه الأفكار قد تتحول إلى المعايير التي تشكل حقيقة المؤسسة.

كل القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

رسالة المنظمة : وهي الهدف الأساسي لها والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها؟

- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟

- أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

-استراتيجية المنظمة: أي البرنامج والمنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف العينة. قد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة، تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.

-الأسطورة : هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المؤسسة أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط قوتها وتفوقها ونهوضها خلال مسيرتها (نعيم 2009، ص167)

-الأبطال: سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة. وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية الانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

- الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

- **اللغة:** هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد والعاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

- **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة

الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

- **الممنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، كما تعتبر نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخها وكذا الصورة الخارجية لها، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

(The Issues in organizational culture, 2006, p28-46)

4 خاتمة:

أخيرا يمكن القول ان مستوى الانتماء والولاء لدى العاملين ربما يعتبر من أفضل المقاييس لنجاح الإدارة في أداء أدوارها ومهامها. وربما يعتبر من أصعب المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، فهو المحك الحقيقي لمدى رغبة الإدارة في خلق بيئة تنظيمية سليمة إ تجاه تحقيق الأهداف والغايات في المؤسسة وبتجاه تعظيم دور وأهمية العاملين الذين يعتبرون دوما المورد الرئيسي والأساسي المعول عليه في أية مؤسسة مهما كانت. بالتالي فإن المؤسسة الجزائرية قد اكتفت بتطبيق بعض الجوانب وأغفلت البعض الآخر إما إهمالا أو تناسيا أو تجاهلا لفعالية بعض العناصر التي قد تكون بطريقة أو أخرى السبب في تحقيق أو عدم تحقيق الهدف المنشود، فذلك الشعور السامي بالانتماء لا يمكن أن يبعث في نفوس العاملين عشوائيا وغياب تلك العناصر الهامة والتي لها دور كبير في تحقيقه بالمؤسسة الجزائرية أدى في المقابل إلى انخفاضه لدى العاملين بعد أن قضوا مدة في عملهم بما لمسوا من خلالها غياب الجدية في العمل وغياب القدوة في التطبيق الفعلي لشعاراتها وقيمها وتقاليدها أو ما يمكن تلخيصه بثقافة المؤسسة . فحتى التوظيف مازال مبني

على أسس ذاتية بعيدة عن الموضوعية في كثير من الأحيان. كل هذه الأمور وغيرها كثيرا ما تعاني من النقص التي لازالت موجودة في المؤسسة الجزائرية ساهما في تثبيط همم أعضائها خاصة فيما يتعلق بحماسهم في تحقيق الهدف الرسمي. بالتالي يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تعد بمثابة المرشد والموجه لسلوكيات الأفراد داخلها.

5. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة، الجزائر، 2002.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
- نعيم إبراهيم "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم- أهمية التحديات " جدار للكتاب العلمي، النشر والتوزيع، عمان، 2009.
- شارلز وجاريت جرنز، رفاعي محمد ت رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، (السعودية: دار المريخ للنشر، 2001).
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000).
- أسعد، يوسف بن ميخائيل، الانتماء وتكامل الشخصية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1991).
- E. Delavallée, *La culture d'entreprise*, (Paris : Ed l'organisation, 2002).
- E. Deal and Kennedy, *corporate cultures*, (England: Gower publishing, 1989).
- John P. Kotter, *Le second souffle de l'entreprise, culture et performances*, (Paris: Ed l'organisation, 1993).
- maurice thavenet, *la culture d'entreprise ue*, (paris :sais-je .P.U.F 6eme edition .2 tirage . 2011).
- *The Issues in organizational culture: A case study. journal of organizational, vol,10 , no,I,2006 .*

• مواقع الانترنت:

- أحمد الكردي: (2019)، الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:
[http://kenanaonline.com/users/Ahmedkordy/topics/67893/posts/277410/\(consulté le 14/08/2019\)](http://kenanaonline.com/users/Ahmedkordy/topics/67893/posts/277410/(consulté le 14/08/2019))