



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتفعيل أداء الأساتذة الباحثين بمؤسسات التعليم العالي.

خبيزي سامية

جامعة الجزائر 03

khebizi_samia@hotmail.fr

بودالي بلقاسم

جامعة الجزائر 03

b11021979@gmail.com

الملخص:

لسلوك الأفراد العاملين بها واجتماعيا ثقافيا تعد الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى مؤسسات التعليم العالي محددًا فهي تعكس الطريقة التي التنظيمي، للواقع إليها في إدراكهم يستندون التي المرجعية تعدد كما وكذا الأساتذة الباحثين، يتصرفون بها أثناء قيامهم بوظائفهم ومهامهم.

ونحن حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إبراز كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الأساتذة الباحثين بمؤسسات التعليم العالي وهذا من خلال تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، عناصرها التي لا بد أن تسود مؤسسات التعليم العالي، أهميتها بالنسبة إلى هذه المؤسسات، طرق إكتسابها والمحافظة عليها، حاجة الأستاذ الباحث للثقافة التنظيمية بمؤسسة التعليم العالي، وكذا تأثيراتها على أداء الأستاذ الباحث.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، الأداء، الأساتذة الباحثين، مؤسسات التعليم العالي.

Résumé

La culture organisationnelle par rapport aux établissements d'enseignement supérieur comme déterminant culturel est social pour le comportement de ses employés, ainsi que pour ses professeurs-chercheurs, et constitue la référence sur laquelle ils se basent pour comprendre la réalité organisationnelle, elle reflète la méthode à suivre durant l'accomplissement de leurs fonctions et tâches.

Nous avons essayé par le biais de cet article de souligner la contribution de la culture organisationnelle sur la performance des professeurs de recherche dans les établissements d'enseignement supérieur, et ceci en abordant le concept de culture organisationnelle, ses caractéristiques, ses éléments qui doivent prévaloir dans les établissements d'enseignement supérieur, son importance pour ces établissements, ses méthodes d'acquisition et de préservation, Le besoin du professeur chercheur en matière de culture organisationnelle dans l'établissement d'enseignement supérieur, ainsi que son impact sur les performances du chercheur.

Mots-clés: culture organisationnelle, performance, professeurs de recherche, établissements d'enseignement supérieur.

مقدمة:

ويتبنى القيم والمعتقدات السائدة قصد التكيف مع متطلبات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مستمرة تتبلور أسسها ومعتقداتها نتيجة عمليات التفاعل والتكيف، فإنها قد تكتسب وقد تفقد بعض الملامح نتيجة انتقالها من جيل لآخر عن طريق المحاكاة وبمرور الوقت تتشكل لدى الأفراد مرجعية وخلفية ثقافية واضحة المعايير والأسس لضبط الممارسات السلوكية، كما تتولى إدارة المنظمة نقل القيم الثقافية والأسس المعيارية عن طريق القصص، البطولات، الرموز، اللغة والأساطير، الطقوس وغيرها¹.

تعد مؤسسات التعليم العالي مصدرا لتنمية الثروة البشرية فهي تعمل على تهيئة موارد بشرية مؤهلة تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج و تسهم في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمسيرة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي في شتى مجالات الحياة، وحتى تقوم هذه المؤسسات بأداء مهامها بكفاءة وفعالية فإنها تحتاج لثقافة تنظيمية متكاملة ومتوافقة مع متطلبات التعليم العالي تصبح كمرجع لسلوكيات الأساتذة الجامعيين تسهم في تشكيل وتغيير أدائهم، فلكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ثقافة خاصة بها تشتمل على جملة القيم والأعراف والتوجهات والتوقعات التي تحكم العلاقات بين أفرادها، وتعكس الطريقة التي يتصرفون بها أثناء قيامهم بوظائفهم ومهامهم.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:
كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الأساتذة الباحثين في مؤسسات التعليم العالي؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية جملة من التساؤلات :

- ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية ؟
- فيما تتجلى خصائص الثقافة التنظيمية ؟

تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا ثقافيا واجتماعيا للسلوك التنظيمي، كما تعد المرجعية التي يستند إليها الفرد العامل في إدراك الواقع التنظيمي، والتفاعل مع مختلف مواقفه قصد تحقيق التكيف وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية، وتحقيق التنسيق بين عناصر النظام.

تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحققون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لابد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، يسعى لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم، ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين².

تعمل المنظمة على استقطاب أفراد يحملون نفس القيم التي عمل المؤسس على ترسيخها للتعبير عن الثقافة التنظيمية والتي تعد الموجه للسلوك التنظيمي والمحدد لجميع الممارسات والحل للمشاكل التنظيمية، يلتحق الفرد بالمنظمة حاملا رصيда من القيم العلمية، التقنية، الإجتماعية، ثم يتلقى قيم ومعتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة والعناصر، عن طريق برامج التكيف والتدريب والتطبيع الاجتماعي المنتهجة من طرف المنظمة، يتأقلم الفرد

والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتغلغل وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه"^{iv}.

يورد عبد الرحمن توفيق تعريف *Schein* للثقافة التنظيمية على أنها: "نمط للإفتراضات الأساسية _المبتكرة أو المكتشفة أو المطورة بواسطة مجموعة ما أثناء تعلمها كيف تتغلب على مشكلاتها المتصلة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي_ عمل بصورة جيدة لفترة تكفي لأن يعتبر صحيحا وبالتالي لأن يتم تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"^v.

وهناك من يذهب إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة المعتقدات، والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تنتقل من جيل إلى آخر، تؤدي هذه الثقافة إلى معايير (قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأفراد المقبولة داخل المنظمة وتظهر مع مرور الوقت المفاهيم والممارسات التي تكون عادة غير مسجلة، لتركز على معايير وقيم معينة، لتشرح عناصر تلك الثقافة المهمة وترتبط هذه المفاهيم عادة مباشرة بمهمة المنظمة وتشكل الثقافة سلوك الأفراد داخلها"^{vi}.

لقد ركزت هذه التعاريف في تحديدها لمفهوم الثقافة التنظيمية على الأنماط الفكرية التي تتمثل في جملة القيم والمعتقدات والإفتراضات الأساسية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة والتي تحدد ما هو مرغوب داخل المنظمة، وتكون كأساس وموجه لسلوكياتهم التنظيمية وكذا للأنشطة والأعمال المنجزة من قبلهم ولطريقة إدارتهم وتعاملهم مع المشاكل لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والإندماج الداخلي.

يذهب محمد القريوتي إلى القول أن الثقافة التنظيمية: " تشير إلى منظومة المعاني والرموز

- ما هي عناصر الثقافة التنظيمية التي لا بد أن تسود مؤسسات التعليم العالي؟

- فيما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي؟

- ما هي طرق إكتساب الثقافة والمحافظة عليها في مؤسسات التعليم العالي؟

- فيما تكمن حاجة الأستاذ الباحث للثقافة التنظيمية بمؤسسة التعليم العالي؟

- فيما تتجلى تأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الباحث؟

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لا يوجد تعريف موحد لمصطلح الثقافة التنظيمية لاختلاف الباحثين حول ماهية الثقافة بوجه عام واختلافهم حول عناصر تلك الثقافة، لكن هناك إتفاق حول أهمية وضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية بإعتبارها عنصر أساسي من العناصر التي تكون المناخ التنظيمي وتحدد خطوط ومعاليم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن ضمن تعاريف ثقافة المنظمة مايلي:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "نظام 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"^{vii}.

يعرف كيرت لوين ثقافة المنظمة على أنها: "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المؤسسة بصورة عامة أو ثقافة دائرة أو وحدة،

فالثقافة التنظيمية تتجلى في مظاهر عديدة منها ما يتعلق بالمظاهر السلوكية والتي تظهر من خلال عدة مؤشرات كالتقاليد، الشعائر، الإحتفالات، أما المظاهر اللغوية فتتمثل في مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بكل مؤسسة ومن بينها القصص أو الحكايات، الأساطير والخرافات، الأبطال، الممنوعات، الشعارات، اللغة، أما المظاهر المادية فهي تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المؤسسة من بينها التصميم المعماري للمباني، مساحات المكاتب داخل المؤسسة، مواقف إنتظار السيارات وأماكن الإستقبال، نوعية الأثاث المكتبي المستخدم، أجهزة وأدوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات... وغيرها.

من جانب آخر هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات^x:

المستوى المرنى : ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال.

مستوى القيم المعلنة : ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية.

مستوى القيم الفعلية: وتتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور في المجتمع.

وهناك غالبا تناقض وتنافر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية، إلا أن هذه الأخيرة هي الإيقاع الحقيقي للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية، والتي تمثل الافتراضات الأساسية، وهي العادات والسلوكيات والممارسات التي يتبعها الجميع، ومن ثم فإن تشخيص ممارسات العمل الفعلية هو الذي يحدد بدوره مدركات السلوك التنظيمي والإداري في المؤسسة^{xi}.

والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه^{vii}.

عرفت كذلك على أنها: "مجموعة من الطرق لتفكير والتصرف ... وبالتالي مجموعة طرق لتنظيم والإدارة والإنتاج. وعلى وجه التحديد، الثقافة هي نظام متكون من القيم التشغيلية والمعتقدات والسلوكيات المعتادة والممارسات المحدد، وينتج هذا النظام مجموعة من القواعد الرسمية أو غير الرسمية معروفة للجميع، ولكن في كثير من الأحيان لا يدركون من حدد طرق التصميم والتصرف"^{viii}.

وهناك من كان أكثر شمولاً في تعريفه للثقافة التنظيمية فيقول بأنها: " مجموعة المعتقدات العميقة التي تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة"^{ix}.

أضافت هذه التعاريف عناصر جديدة تشتمل عليها ثقافة المنظمة إضافة إلى القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، وهي تتعلق بالطقوس الرموز والشعارات القصص الممارسات الرسمية وغير الرسمية، الترتيبات المادية والتي تعتبر كلها سمات مميزة للتنظيم.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية تتكون من جانبين جانب مادي يشمل اللغة والرموز، والشعارات، والاحتفالات، واللباس، وهندسة المنظمة، وجانب آخر غير مادي وغير مرئي يشتمل على القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات.

الثقافة التنظيمية صفة الإستمرارية من كونها تنشأ عبر مراحل تاريخ المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، تمنح المنظمة هوية مستقلة ومتميزة عن غيرها^{xii}.

ت- ثقافة المنظمة نظام متغير، متطور و تراكمي:

تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطور المستمر وهو ما يضمن استمرارية المنظمة، حيث أنه أثناء انتقال الثقافة التنظيمية عبر الأجيال المختلفة قد تفقد الملامح القديمة وتكتسب ملامح جديدة ما يجعلها تستجيب باستمرار لمتطلبات المنظمة في حل مشاكلها.

ث- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ج- ثقافة المنظمة لها خاصية ضبط السلوكيات

تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد وضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية^{xiii}.

إن من أبرز خصائص الثقافة التنظيمية أنها تمنح لأعضائها بمؤسسات التعليم العالي شعورا بالهوية وتعد كمحدد ثقافي واجتماعي للسلوك التنظيمي، فهي تجمع بين القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات وكذا الرموز أي بين ما هو مادي ومعنوي ما جعلها تكتسب صفة المرجعية، بحيث يقوم الأفراد من خلالها بتفسير الأحداث والأنشطة، وعندما يواجهون مواقف معينة فإنهم يتصرفون وفقا لثقافتهم وهي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إضافة إلى أنها دائمة النمو والتغير لانتقالها من جيل لآخر ومحاولتها لتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ما جعلها تعتبر كإطار مرجعي للمشاكل التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها تمثل جملة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تمثل الجانب الغير المادي منها، إضافة إلى الرموز والشعارات والطقوس والاحتفالات والمباني والتي تمثل الجانب المادي لها، وبالتالي تعد كمارسات تميز التنظيم وتولد فهما مشتركا بين أعضائه حول المنظمة التي ينتمون إليها وتعد كمرجع للسلوك التنظيمي المرجو منهم.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية في دفع أعضاء المؤسسة إلى العمل الجاد والالتزام، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد أنماطها الواجب تبنيها، والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، ومن بين أبرز الخصائص التي تميزها نذكر:

أ- ثقافة المنظمة نظام مركب:

تشتمل الثقافة التنظيمية على ثلاثة جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها وتتمثل في:

الجانب المعنوي: القيم، الأخلاق، المعتقدات، الأفكار.

الجانب السلوكي: العادات، التقاليد، الآداب، الممارسات العلمية.

الجانب المادي: المباني، الأدوات، المعدات... وغيرها.

ب- ثقافة المنظمة نظام متصل، مستمر، ومتكامل:

الثقافة التنظيمية نظام متصل إذ يوجد انسجام وتواصل بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يمس أحد جوانبها فإن الجوانب الأخرى ستأثر أيضا، وتكتسب

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية التي لا بد أن تسود

مؤسسات التعليم العالي

تعد الثقافة التنظيمية مرجع لسلوكيات الأفراد وكأساس لتحقيق التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وكسبيل للتأقلم مع البيئة الخارجية، وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر تتجلى في:

القيم التنظيمية: إن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء وسلوكات وتصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث يتصرفون وفق القيم التي يحملونها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم، وتظهر القيم داخل التنظيم في صورة زوجين متناقضين، القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة، القيم المحلية مقابل القيم المستوردة، وهذا التناقض القيمي له انعكاسات داخل التنظيم.^{xiv}

تعمل المنظمات جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.^{xv}

ب- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز المهام والأعمال الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

ت- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

ث- التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمروءوس، وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في الاحترام المتبادل والتقدير وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.^{xvi}

ج- الرموز الثقافية: هي أشياء تنظيمية من صنع الإنسان تشير إلى طرق محددة للعمل تعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتتجلى هذه الرموز في شكل تصميم مكتبي أو رسائل أو كتيبات صغيرة، أو تعليمات للعاملين بتخصيص أماكن انتظار لسياراتهم أو إتباع سياسة الباب المفتوح..^{xvii}

على هذا فإن الثقافة التنظيمية تعمل من خلال عناصرها على توجيه سلوك الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى المعتقدات التي تتجسد في تصور الفرد العامل لكيفية تأدية المهام المنوطة به، وتعتبر الأعراف كمعايير متفق عليها وانطلاقاً من هذه الأعراف والقيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة وتشكل ثقافتها تظهر مجموعة من التوقعات يضعها العاملون حول ما هو مأمول من الرؤساء، وتعد الرموز المجسدة لشكل وتصميم مؤسسات التعليم العالي من العناصر المهمة المشكلة للثقافة التنظيمية والتي تظهر القيم الفعلية التي يمجدها الرؤساء وتعكس تصوراتهم نحو الموظفين والزبائن وكذا طرق العمل والاتصال.

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفاه يساعد في تصميم وتطبيق خطة

- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق قد يلجأون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- الثقافة تعد عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون الثقافة التي ينتهي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه^{xix}.
- خامسا: طرق إكتساب الثقافة في مؤسسات التعليم العالي والمحافظة عليها
- حدد أحد الكتاب أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المؤسسة وأثناء نشوئها وتطويرها وهذه الأساليب هي^{xx}:
- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك بسرد تفاصيل تاريخ المؤسسة وأبطالها.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): بمعنى القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) : ويظهر ذلك من خلال التخطيط الوظيفي، الإستقرار الوظيفي، الإختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وذلك من خلال التنسيق بين الجماعات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعده إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار^{xviii}.
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين بمؤسسات التعليم العالي تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازهم.
- تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها.

إذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة تكونت لنا كلمة "HOME" وذلك على اعتبار أن الثقافة القوية للمؤسسة تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة.

وهناك من يرى أنه يتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق^{xxi}:

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طريقة التفكير والشعور والمحافظة عليها وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.
- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل في نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لاكتسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المنظمة.

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها:

- أ- الإدارة العليا : تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، ومدى التزامها بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات... إلخ فبالمحافظة على كل ما سبق ذكره فإنه سينعكس على ثقافة المنظمة.

- أ- اختيار العاملين : تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين^{xxii}.
- ب- المخالطة الاجتماعية : عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة^{xxiii}.

سادسا: حاجة الأستاذ الباحث للثقافة التنظيمية بمؤسسة التعليم العالي

إن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات مهما كانت طبيعتها هو سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى مرتبطة بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة، وبالرغم من أن المؤسسات الجزائرية ومنها الجامعية شرعت في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، واعتمدت على التكنولوجيا وإدخال الذكاء الإلكتروني في أساليب الإدارة والتسيير وتدعيم البحث العلمي، إلا أن العنصر البشري الذي يمثله الأستاذ الباحث هو أهم العناصر الفاعلة فيها ومحركها الأساسي نحو تحقيق أهدافها.

إرشادهم في مواجهة التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، فمن أهم العوامل التي تساهم في هذا التأثير مايلي:

أ- الانتشار يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

ب- القوة تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- المرونة تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية من بينها تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها، واستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

ث- الالتزام والانضباط يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي

إذا كان العامل البسيط يهتم بإنتاج المواد والسلع، فالأستاذ الباحث يهتم بإنتاج الأفكار والمعرفة التي تحملها الموارد البشرية المتمثلة في خريجي الجامعات والمعاهد والكليات في مختلف التخصصات ليتم استثمارها من طرف المجتمع، ولهذا كان للأستاذ الباحث دور كبير في تهيئة الأجيال المختلفة لتحمل مسؤوليات المجتمع.

ولا يمكن أن تكون الجامعة في المستوى المطلوب إلا إذا أخذت بعين الاعتبار متطلبات مقوماتها الأساسية، ومنها الأستاذ الباحث وحاجاته الأساسية المختلفة النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد ثقافة تنظيمية تسهل له إنتاج البحث العلمي، فالجامعة هي بحاجة إلى أساتذة باحثين ذوي كفاءة عالية في الأداء وشغوفين للعمل الدائم لكي يضيفوا هذه الثقافة على المجتمع الذي يتواجدون فيه فتكون الفائدة عامة بدل أن يكونوا هم المتأثرين بثقافة المجتمع.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في درجة فاعلية الأستاذ الباحث، وذلك بتوفير العوامل التي تؤدي إلى تفعيل نشاطات عملية البحث العلمي، والحد من العوامل التي تؤدي إلى انخفاضه أو انعدامه عند الأساتذة الباحثين، فمن الأهمية بمكان الوقوف على الواقع المعيش للأستاذ الباحث داخل الجامعة التي ينتمي إليها، لضمان كفاءته في العمل وتحسين المخرجات التي يشرف عليها من بينها الإنتاج العلمي، وبالتالي الوصول بالمؤسسة الجامعية إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي^{xxiv}.

سابعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الباحث

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الأساتذة الباحثين في المؤسسة الجامعية، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقفهم وإدراكهم وتحفيزهم ، وكذا

من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد. وتدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة، وأن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل، ويجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة وتزيد من القيمة المالية للمنظمة، وضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط. إضافة إلى أنه يوجد مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها في انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع، وتمائل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية، وتماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.

يوجد تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين

شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع، والاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي، وتشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة، تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم وإرساء قواعد سلوك غير رسمية، ووجود معايير مرتفعة للأداء.

يوجد هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية فثقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية، وأن ثقافة المنظمة تعتبر العنصر الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات، وتساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصبرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضاً تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع^{xxv}.

خاتمة

تعمل مؤسسات التعليم العالي على الالتزام بتصرفات محددة وتلقين الأفراد العاملين والأساتذة الباحثين بها قيم ومعتقدات الثقافة السائدة لترسيخها،

قائمة ال

حتى تصبح كمرجعية لسلوكياتهم لإنجاز مهامهم وأنشطتهم اليومية والاستجابة للظروف المحيطة بهم، وهذه الثقافة من أبرز سماتها أنها تراكمية ومستمرة أي تنتقل من جيل لآخر حتى لا تزول وتندثر وهذا ما يفسر سعي المنظمات لتوظيف أفراد يحملون نفس قيمها حتى يتفادون التناقض الذي قد يظهر نتيجة اختلاف الثقافات.

قائمة ال

i - موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 270-271.

ii - سيد الهواري، منظمة القرن ال 21 ، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص: 97.

iii _ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص: 235.

iv - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 445-446.

v - عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة _يميك، القاهرة، 2007، ص.ص: 109-110.

vi - توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، تر: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1990، ص: 183.

vii - عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة - المملكة المغربية، أبريل، 2009، ص: 56.

viii - Olivier Devillard Dominique REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique, p : 43. Dunod, Paris, 2008,

ix - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة،: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 47.

x - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، جامعة عين شمس، 2003، ص: 13.

xi - المرجع نفسه، ص: 13.

xii - مصطفى محمود أبو بكر، السيد طه حسنين، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005، ص: 407.

xiii - ERIC Delavallée, La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d'organisation, 2002, P : 27-28.

xiv - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 185.

xv - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 113.

xvi - المرجع نفسه، ص.ص: 312-313.

xvii - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

xviii - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسيرة، ط1، 2004، ص: 210.

xix - علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56 ، 2018، ص 149.

xx - حسين حريم ،السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 452-453.

xxi - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

xxii - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 319-320.

xxiii - المرجع نفسه، ص: 320.

xxiv -عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014، ص 139.

xxv - المرجع نفسه، ص ص 56-57