



عنوان المقال: إشكالية الثقافة والتسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الأستاذ : أ.د. كربوش رمضان
الجامعة: باجي مختار غابية الجزائر

الأستاذ : د. كمال بوالشرش
الجامعة: باجي مختار غابية الجزائر

ملخص: مرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعديد من التغيرات الهيكلية والتنظيمية بحثا عن السبل الموصلة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية بعيدا عن القيم والمعايير الثقافية السليمة التي تشكل ثقافة المؤسسة القوية، والتي لم تحظى بالرعاية والاهتمام من طرف المسيرين رغم أهميتها البالغة في تطوير المؤسسات ما أدى إلى بروز قواعد ضعيفة في التسيير، وإن هذا المقال يسلط الضوء على بعض العناصر المهمة المتعلقة بثقافة التسيير في المؤسسة الجزائرية والتي إذا عززت إيجابيا ستكون ثمارها تحقيق النجاعة المطلوبة والنمو والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية. الثقافة. التسيير. التوافق المهني. الموارد البشرية

Abstract: Since independence, Algerian economic institutions have undergone many structural and organizational changes in search of ways to achieve social development and economic advancement. This is far from the cultural values and standards that constitute the strong enterprise culture. The care and attention of the managers, despite its great importance in the development of the institution, which led to the emergence of weak rules of governance based on the aspirations and individual goals, and this article focuses on some important elements related to the management culture in the founder Algerian and that if we work on the promotion of positive reinforcement will be the fruit to achieve the required efficiency, and continuity.

Keywords: Economic institution. culture. management. professional compatibility. Human resources.

مقدمة:

تبحث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ فترة طويلة وأكثر من أي وقت مضى على تحسين أدائها ومردودها خاصة في ظل المنافسة الشرسة وما يفرضه اقتصاد السوق من فعالية وبقظة حاليا. ضمن هذا الإطار مرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالعديد من التغيرات التنظيمية والهيكلية، بداية بالتسيير الذاتي كأول تجربة عرفت الجزائر وإن كانت محدودة زمانا ومكانا، وبعد ذلك عرف ما يسمى بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يركز على مبادئ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، وانهاج اللامركزية في التسيير، وتوزيع السلطة، في بداية الثمانينات لجأت السلطات الجزائرية إلى إعادة هيكلة مؤسسات الاقتصاد الوطني التي تضمنت تفكيك أو تجزئ الشركات الوطنية إلى مؤسسات أقل حجماً، وذلك بالفصل بين العمليات الثلاثة: الإنتاج، التنمية، التسويق، ثم جاءت فيما بعد استقلالية المؤسسات لمواجهة مختلف العراقيل الداخلية التي حالت دون تمكن المؤسسات من السير الفعال، ومن بلوغ الأهداف المرسومة. وأخيراً دخلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة جديدة لم تمر بها من قبل لا تتوقف عند حد الاستقلالية فحسب، وإنما تتعداها إلى الانتقال من قطاع عام إلى قطاع خاص، ومن اقتصاد موجه على اقتصاد حر تحكمه سوق العرض والطلب.

كل هذه التغيرات التي حدثت لم تحقق الأهداف المرجو منها ومازالت العديد من المؤسسات تعاني من مشاكل متعددة تتعلق بالتسيير والتنظيم بشكل عام، حيث يقول P. Druker ، أن الفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، والإدارة تعكس في كثير من الأحيان مكانة وأهمية الثقافة والقيم. فالإدارة إذن ليست مجرد نظم وفقاً لقوانين معينة وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات، المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً إلى القيم، والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع. لقد تم تجريب العديد من التقنيات وتبديل العديد من الأطر الهيكلية والتنظيمية، ما عدا الجانب الثقافي للمؤسسات بقي بعيداً عن النقاش ولم يؤخذ بعين الاعتبار

حتى وإن تم الإشارة إلى هذا الجانب إلا أن هذه الإشارة لم تترجم بأي خطوة عملية، وبالتالي سنحاول أن نعطي تصورا واضحا لكيفية تكوين تلك الثقافة ومدى تأثيرها على طرق التسيير⁽¹⁾.

1- ما هي الثقافة؟. يعرف E.B.Tayler الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.⁽²⁾

ولقد سار على منهج "تابلور" عدد من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية والجوانب المادية، بينما يرى البعض الآخر أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية.

دعم هذا المعنى Khuckhohm بتعريفه "أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة، واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم، وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بما ندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها.⁽³⁾ . ويعرفها "أوشي" بأنها تتألف من مجموعة الرموز والطقوس، والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات إلى العاملين في المؤسسة ويكون إيمان موظفيها لهذه المعتقدات إيمانا كاملاً.⁽⁴⁾

¹ - العدلي تامر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص82،

² - دافيتس ونلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص75.

³ - عبد الحميد مصطفى، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، 1979، ص110.

⁴ - وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص77.

و يعرفها "أوشى" أيضا: القيم التي تأخذ لها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.⁽¹⁾

كما قام الباحث "حسن إبراهيم سيوط" بتحديد مفهوم لثقافة المؤسسة "بأنها جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمؤسسة، فهي تعبر عن مبادئ و قيم الأعضاء و عن أساليب العمل و النشاطات الخاصة التي تستخدمها وتنفرد من خلالها، والتي قد تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات، وقد استخدمت كلمة الثقافة المؤسساتية في بعض الأحيان كدليل و مرشد للاتجاهات التي يجب أن تتبعها وتسلکها المؤسسات و كنموذج محدد للسلوكيات و التصرفات التي ينبغي أن يتقيد بها أفراد المؤسسة."⁽²⁾ ، ومن خلال هذه التعاريف نحاول معرفة تلك المحددات التي من خلالها تؤثر الثقافة على التسيير.

2- المحددات الأساسية لتأثيرات الثقافة على التسيير:

كما سبق وأن رأينا فإن ثقافة المجتمع هي شخصيته، وإن هذه الأخيرة أي الشخصية تتضمن جوانب ومحددات عديدة لا يمكن حصرها، لكننا سنحاول التركيز على أهم المحددات المؤثرة في عملية التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي يمكن ذكر أهمها أو البعض منها في النقاط التالية:

1-2 الأسرة والتنشئة الاجتماعية: الأسرة هي الإطار المركزي للأسس الأولى لعملية التنشئة والتكيف الاجتماعي وإن الصورة التي سيكون عليها الفرد الراشد هي نتيجة ومحصلة لكل التجارب

¹ - وليام أوشى، مرجع سابق، ص 81.

² - سيوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص ص 128-129.

التي مر بها في إطار أسرته اجتماعيا وأخلاقيا وفكريا وعاطفيا وصحيا، فالأسرة هي أولى مؤسسات المجتمع المسؤولة عن تلك العملية.⁽¹⁾

إن أهم ما يميز العائلة الجزائرية هي الارتباط الشديد بين أعضائها والتعبير المشترك بين كافة أفرادها. فالملاحظ في كثير من الأحيان سيطرة الأب على كافة أولاده حتى وإن كانوا متزوجين ومستقلين، كما أن الأب يتدخل في كثير من الأحيان في صنع القرارات المهمة المتعلقة بأسر أبناءه. إن هذا السلوك ينم عن وجود خضوع سلطة فوقية حتى إن كانت في بعض الأحيان غير صائبة. وانطلاقاً من هذا السلوك الأولى في الأسرة يترتب الفرد الجزائري وفقاً لهذه المعايير ليجد نفسه في المستقبل إطاراً مسيراً وبالتالي يضاف على كل تصرفاته وسلوكاته التسييرية ما تربى عليه في أسرته الأولى.

إن هذا المشكل لا يعني القضاء عليه بين عشية وضحاها لأنه بالأحرى إشكالية أكثر منه مشكل، لأنه يتعلق بسيكولوجية شعورية ولا شعورية، تتطلب مهارات تدريبية جد دقيقة لحل الإشكال أو على الأقل التقليل من أضراره.

2-2- قيم العمل: تعتبر القيم إحدى أبرز العوامل المهمة في عملية التوافق، وذلك على جميع المستويات خاصة المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها الفرد، فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المؤسسة كلما كان هناك مردود جيد في المؤسسة وكلما كان هناك تعارض أدى إلى ضعف مستوى الأداء للمؤسسة والفرد معاً.

لقد عرف كيلمان Kilman القيم بأنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.⁽²⁾ فقيم العمل بشكل عام تعتبر فلسفة الفرد أو اتجاهه نحو العمل هل يقدهه

¹ - العدلي تامر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث. المملكة العربية السعودية، 1995، ص 89.

² - فرج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية، الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص 32.

ويمجده، أم يحتقره ؟ وهل ينظر إلى العمل بمنظار مادي بحت، أم هو يتجاوز الإطار المادي ليصبح بعد ذلك شيء معنوي يرتبط بالأخلاق والعبادة، الروح الوطنية.

ضمن هذا الإطار وفيما يتعلق بالمجتمع الجزائري. حتى وإن لم تكن بحوزتنا دراسات أكاديمية دقيقة حول قيم العمل لدى المجتمع الجزائري لكن الظاهرة العامة تؤكد أنه وليس على المجتمع الجزائري فقط وإنما بالنسبة للمجتمع العربي - إن قيم العمل الإيجابية مازالت لم تأخذ مكانها الذي يؤهل لتحقيق نهضة اقتصادية كبيرة ويتجلى ذلك في :

- 1- عدم الانضباط بالمواعيد الناجم عن عدم إعطاء اعتبار للوقت وعدم التقيد به .
 - 2- انخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقييد بها لأسباب منها تأكيد الذات ولقد وجد بعض الباحثين الجزائريين⁽¹⁾.
 - 3- إن الذين يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي يشعرون بانتفاص كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتقييد الحرفي لإجراءات العمل، وكوسيلة لرد الاعتبار وإثبات الذات يقومون بتخفيض مستوى أدائهم.
 - 4- احتقار الأعمال البسيطة الناجمة عن الشعور بأنها تنقص من كرامة الفرد و شخصيته .
- ففي دراسة ميدانية حول القيم الاجتماعية السائدة والتي أجريت على عينة من المديرين والعمال حيث طلب منهم ترتيب مجموعة من القيم حسب الأولوية فكانت النتيجة التي لم يختلف فيها المديرون عن العمال ولا الذكور على الإناث هي ترتيب قيمة تأمين المستقبل في المرتبة الأولى وترتيب قيمة التسلية في المرتبة الأخيرة، وتعتبر قيمة تأمين المستقبل عن خوف هؤلاء الأفراد حيث

¹ - ميزان محمد، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمل، دراسة غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر. 1992، ص198.

بدأوا يشكون أنهم لا يستطيعون ضمان مستقبل مهني مريح لهم ولأولادهم، والحاجة إلى الأمن تعتبر من الحاجات الأساسية التي يجب إشباعها قبل غيرها من القيم الأخرى.⁽¹⁾

3-2- الوقت: يعتبر الوقت من بين الموارد الأساسية الثلاثة إلى جانب المال والعمل وإذا كان العمل هو العامل الرئيسي في تحديد وضعية أي مجتمع على مقياس التقدم، فإن عامل الوقت لا يقل أهمية عن ذلك أن لم يكن أكبر أهمية، إذ يعتبر البعض بأن مفتاح الآلة للعصر الصناعي الحديث هو الساعة وليس المحرك.⁽²⁾، فالاهتمام بالوقت وتقديره وحسن استغلاله داخل المؤسسات يعبر عن ثقافة تنظيمية ناشئة عن تنشئة اجتماعية وتنظيمية مدروسة وهادفة من طرف أفرادها، فهم من يحددون القيم التي ستسود بالمؤسسة داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية، فالمسافة أو المقدار الموجود بين الدول المتقدمة والمتخلفة هي مسألة وقت ليس إلا، والسؤال الذي يظل يطرح نفسه دائما هو كم من الزمن يفصلنا عن الدول المتقدمة حتى تحقق التنمية المطلوبة؟!

إن إطلالة بسيطة على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ندرك حجم الكارثة في مسألة الوقت وكيفية تسييره، ويمكن في هذا الإطار تسجيل الملاحظات التالية:

- 1- عدم التزام العمال والموظفين بمواعيد الدخول والخروج من العمل .
- 2- تضییع وقت كبير في تسيير العمل والقيام به، فإذا كانت المدة المحددة للعامل يوميا تقدر بـ 8 ساعات عمل فعملية تحليل بسيط لعمل العديد من الموظفين نسجل على إثرها كم هائل من الوقت يضيع دون فائدة من جراء تهرب من العمل أو حركات زائدة لا لزوم لها .
- 3- صرف وقت كبير في أمور هامشية وثانوية على حساب جوهر العمل، فالعديد من الاجتماعات الإدارية التي تتطلب ساعة أو ساعتين مثلا تأخذ وقت طويلا قد يصل يوما بأكمله، ويفسر هذا في كثير من الأحيان بغياب ثقافة تسيير الوقت لدى مدير الجلسة أو الأفراد. ودخول آليات نفسية اجتماعية تحول دون استغلال الوقت الاستغلال الأمثل.

¹ - مقدم عبد الحفيظ ، المديرون، دراسة نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، منشورات جامعة الجزائر. 1996، ص47.

² - مقدم عبد الحفيظ، نفس المرجع، ص65.

4- التستر وراء المناسبات الوطنية والدينية لأخذ مزيد من الراحة والعطل على حساب العمل. وكمثال على ذلك شهر رمضان أين نلاحظ فيه تقلص مدة العمل بشكل كبير.

5- كثرة الإجراءات البيروقراطية في التسيير الأمر الذي يحول دون حل الكثير من المشكلات الإدارية وتسيير بعض الشؤون في وقت قصير، وهذا ما يفسر بعدم الاهتمام بعامل الوقت. كما توجد سلوكيات أخرى مدركة كاستعمال الهاتف لوقت أطول، اتساع وقت الاجتماعات ومناقشة مواضيع قد تبتعد عن خطط الإنتاج، بالإضافة إلى كثرة الازدحام في المكاتب وسوء تنظيمها مع تفويض غير فعال للسلطة من المشرفين إلى المرؤوسين في ظل غياب نظام فعال للاتصالات، كذلك مواعيد غير مضبوطة للزوار وغير متوقعين يجبر الأفراد داخل التنظيم لإنجاز أعمال متعددة في وقت واحد مع معلومات غير دقيقة و متأخرة.⁽¹⁾ كل هذه السلوكيات ترجمة لقيم وعادات مكتسبة سابقا هي التي توجهها وتتحكم فيها.

2-4- اللغة: لا يخفى على الكثير بأن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للجزائر وهذا ما هو موجود في دستور البلاد، لكن واقع أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعكس واقعا آخر يخالف ما هو موجود في الدستور، فاللغة السائدة في إدارة العديد من المؤسسات الاقتصادية ومجمل معاملاتهم هي اللغة الفرنسية يقول أحمد بن نعمان في كتابه التعريب بين المبدأ والتطبيق "لقد خلق ثقافتين لا متجانستين تتنازعان الأولوية، وتتصارعان من أجل البقاء و تهددان البناء الاجتماعي بالتصدع، لقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية كلغة أولى في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال تكوين طبقة اجتماعية تتمتع بجميع الامتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المؤسسات الرسمية".⁽²⁾ إن هذا الوضع أيضا – أي وجود اللغة الفرنسية كضرة للغة العربية في المؤسسات الاقتصادية يجعل الإطار الجامعي المعرب يعيش حاجزا نفسيا يصعب تخطيه، ناهيك عن الموظف البسيط

¹ - الخطيب حمد ، المعايضة عادل سالم ، الإدارة الحديثة، جدارا للكتاب العلمي. عمان، 2004، ص130.

² - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص67.

الذي يعيش حالة من التباعد والتكامل بينه وبين المؤسسة الأمر الذي يحول دون تحقيق تفاعل اجتماعي و منه تنمية اجتماعية مطلوبة. (أحمد بن نعمان، 1981، ص 121).

إن اللغة كأداة اتصال مهمة داخل المؤسسة فإذا لم تكن منسجمة مع ثقافة المجتمع الواحد قد تحدث مشاكل وجدانية ونفسية نتيجة وجود هذا الحاجز والعوائق الاتصالية، كما أن المسير داخل المؤسسة يحتاج إلى لغة مفهومة مع كل المستويات المهنية التي يخاطبها وتتناسب ومستواهم التعليمي والاجتماعي حتى يكون هناك تفاعل نفسي واجتماعي، وأما إذا كانت هناك اتصالات بواسطة لغة لا تتناسب مع تلك المستويات وبالتالي لا يكون هناك تفاعل نفسي اجتماعي داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المردود والأداء داخل المؤسسة.

وفي دراسة "لعبد الحفيظ مقدم وعيسى بن صديق" حول تشخيص ملمح مديري المؤسسات الاقتصادية من جانب اللغة المستعملة في الاتصال تبين أن 50 بالمئة يستعملون اللغة الفرنسية و40 بالمئة يستعملون اللغتين معا، لكن هذه الازدواجية قد لا تشمل الاتصال الكتابي وإنما يقصد بها الاتصال اللفظي فقط حيث يخاطب المدير رؤوسيه "بالدارجة"، ذلك أن الملاحظ في معظم الإدارات بما فيها التعليم معظم الوثائق الرسمية والاستمارات تصدر باللغة الفرنسية.⁽¹⁾

فالملاحظة العامة تشير إلى وجود تناقضات صارخة في المجتمع فمعظم المديرون مفرنسين، وكل اتصالاتهم بالفرنسية في حين نجد أن أغلبية العمال التنفيذيين لا يفهمون ما يقوله مديرهم بالفرنسية. وعليه نحتاج إلى توظيف اللغة الأكثر فهما بين أفراد المؤسسة علما وأن الجزائر بذلت أشواطاً كبيرة في عملية التعريب بدءاً بمخرجات المؤسسات التكوينية المتمثلة في الإطارات والذين أغلبهم يتلقون تكوينهم باللغة العربية خاصة ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، القضاء، الإدارة وتسيير الموارد البشرية...، إلى جانب تعريب الوثائق وبالتالي يستحسن أن يكون المسار متوازي بين طبيعة المسير وخصوصيات التسيير لتحسين الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات.

2-5- المنظومة التربوية والتعليمية: إن التشخيص الدقيق للمشكلات المذكورة آنفاً، يقودنا للحديث مباشرة عن المنظومة التربوية والتكوينية فوجود الفرد السلبي الذي لا يحسن الاجتهاد واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات المؤسسات، أو وجود أفراد لا يعطون للعمل قيمة

¹ -عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 34.

أخلاقية قبل أن تكون له قيمة مادية. كما أن وجود أفراد لا يعطون أهمية للوقت داخل المؤسسة، معنى ذلك أن المنظومة التربوية لم تؤتي ثمارها المرجوة وبالتالي وجود شرح كبير بين المنظومة التربوية والمؤسسات الاقتصادية، فإذا رجعنا إلى النصوص المرجعية التي تتحدث عن أهداف المنظومة التربوية⁽¹⁾ فإننا نجدها كالتالي:

- تكوين أطفال متميزين بسعة الأفق والخيال وسلامة البدن، يصبون إلى قيمة الحق والخير والجمال وذلك من خلال إيجاد توازن متناسق بين جوانب التربية والتكوين والأخلاق.
 - إكساب الأطفال حرية التفكير التي تسمح لهم بإصدار الأحكام وتبني آراء مستقلة.
 - تعويدهم على تحمل مسؤولية تصرفاتهم.
 - تمكين الشباب من تكوين نظرة عن العالم دون فقدان هويتهم الثقافية وتعويدهم احترام الثقافات الأخرى.
 - ضمان حد أدنى من المعارف والمهارات والكفاءات للجميع بتعميم التعليم.
 - تمكين المتعلمين من التكيف مع مهام متعددة ومن القدرة على التحسين المتواصل لمستوياتهم في ضوء تطور أشكال الإنتاج وظروف العمل.
 - إبداء أهمية كبيرة للتكوين العام باعتباره الأرضية الضرورية لكل تكيف مستقبلي.
- فمع وجود المشكلات الثقافية المذكورة آنفا يحتم علينا الرجوع والتساؤل عن مدى تحقيق المنظومة التربوية لأهدافها المسطرة. الأمر الذي يبرر ويفسر وضع المؤسسات الاقتصادية الجزائية التي لم تحقق بعد الإقلاع الاقتصادي المطلوب، وبالتالي فغياب المهارات التسييرية يفسره وجود عراقيل تحول دون تحقيق تلك الأهداف الموضوعية من طرف المنظومة التربوية، ما يقودنا لطرح التساؤل المهم الذي يحاول تفسير العلاقات بين مختلف العناصر المكونة لعملية التسيير.
- 3- هل للثقافة علاقة بتطوير المؤسسات؟

¹ - النشرة الرسمية للتربية الوطنية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 2008/1/23.

يعتقد Denison⁽¹⁾ "بأن القيم والاتجاهات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة. حيث إن التنظيمات والمؤسسات لا تحكمها معايير وأسس واحدة، فأي مؤسسة في أي مجتمع تحمل ثقافة ذلك المجتمع. فثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

ومما لا جدال فيه أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الخارجية.

إذن أول ما نبدأ به لتوصيف العلاقة القائمة بين الثقافة والتسيير هو اعتبار أن جميع الأفراد في المؤسسات يزاولون مهامهم ضمن مجموعة من القيم التنظيمية والعادات والتقاليد والتي يتقبلون بعضها ويرفضون البعض الآخر وفق حاجاتهم وتطلعاتهم ومدى اتفاقها مع قيمهم الشخصية، وعليه فهذه العناصر التي سبق ذكرها هي مكونات لما يسمى الثقافة التنظيمية والتي يجب أن تدرك وتعرف وتدرس حتى يسهل غرسها بسهولة في الأفراد لتحديد الأهداف المسطرة.

وعلى هذا إذن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والمعتقدات والمبادئ والمثل التي اكتسبها الفرد قبل دخوله المنظمة والتي وجدها بداخلها والتي لها علاقة بالسلوك والأداء، فكلما التف أفراد المنظمة على تلك القيم والمعتقدات وجعلوها مرجعية لسلوكياتهم أعطى للمنظمة قوة في مواجهة التحديات التي تعترضها، وسمح لها أن تتكيف مع جميع المواقف وبهذا " فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالمؤسسات التي لديها ثقافة قوية يمكنها زيادة المبيعات عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، إذ إن إشباع حاجات العاملين في المنظمة والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في

¹ – Dension , Corporate culture, organisation N Y John waky.1990.p92.

اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة و زيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام و الثقة المتبادلة⁽¹⁾. وعلى ذلك فالمؤسسة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، فهي تحتاج إلى دعم أفرادها لتحقيق أهدافها ولا يكون هذا النجاح إلا بوجود ولاء ظاهر لها، و يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها تأثير على مستوى أداء و إنجاز الجماعات و الأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية و جاذبية النشاط الذي تعمل به، وأما إذا كانت تمتلك ثقافة قوية ستحقق مشاريعها و مشاريع أفرادها بسبب القوة التي تحصل عليها من اتفاق أفرادها على قيمها و أفكارها . وبالتالي تكمن أهمية الثقافة التنظيمية لدى الأفراد في " توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، وهذا بعد تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والإجراءات التي يجب إتباعها. إلى جانب هذا تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ... وبناء على ذلك فللثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر"⁽²⁾، وذلك لأنها تعمل على تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة و تنظيم أعمالهم وإنجازاتهم بما يتفق وأهدافها التي أنشئت من أجلها. "كما تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق الثقافة التي يحملها وبدونها يصعب التنبؤ بسلوكه"⁽³⁾.

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ط2. ص ص 131.132.

² -خضير كاظم الفرحات، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي أنعام ، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع.عمان، 2009، ص265.

³ - حريم حسن ، إدارة المنظمات ، دار حامد.عمان، 2005، ص262.

كما تعطي الثقافة التنظيمية نوع من الاستقلالية للعاملين تسمح لهم بالإبداع والابتكار والتجديد مما يؤثر على مستوى أدائهم.

إذن تكمن أهمية الثقافة التنظيمية على مستوى الأفراد في توفير إطار لتنظيم وتوجيه السلوك بمعنى أنها توجه العاملين لتكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة والذي لا يجب أن يتعارض مع أهداف المنظمة.

أما على المستوى التنظيمي فقد " تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية"⁽¹⁾ حيث أن الأهداف المادية والمالية لا يمكن أن تكون واضحة وسهلة التحقيق إلا إذا كان هناك مورد بشري كفؤ يستطيع أن يدرك متطلبات المنظمة انطلاقاً من فهم التركيبة الاجتماعية لها مما يساعد على وضع ثقافة تنظيمية مبنية على قيم وسلوكيات من داخلها وبالتالي توضع الأهداف التي يمكن تحقيقها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في توضيح الأسس والإجراءات للعمليات الإدارية المختلفة من حيث أسلوب التسيير وتنظيم العمل والتحفيز ونمط اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، كما أنه لا توجد ثقافة تنظيمية مشابهة لأخرى ، إذ هناك جوانب عديدة تختلف فيها الثقافة التنظيمية لدى المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، حيث من جوانب الاختلاف أنماط الاتصال، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات....، وهذا بسبب اختلاف الأهداف التي أنشأت من أجلها أو الاختلاف في التركيبة البشرية التي تتباين لديها القيم والمعتقدات، وبالتالي إذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقداتها.

4- كيفية تشخيص الثقافة التنظيمية: تعتبر عملية التشخيص الثقافي عملية أساسية لمعرفة مستوى عناصر الثقافة السائدة من خلال تحديد نقاط قوتها لتدعيمها أو ضعفها لتصحيحها أو تغييرها، بالتالي فعملية التشخيص تهدف إلى محاولة فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، وفهم ما يدور بالمحيط الداخلي للمنظمة

¹ - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، الدار الجامعية الإبراهيمية. الإسكندرية، 2005، ص 7.

والعلاقة القائمة بين مختلف العناصر المشكلة لها ، كما يساهم التشخيص في رفع مستوى الأداء العام للمنظمة ويساعدها في تحقيق أهدافها. وعليه فتشخيص الثقافة بالمنظمة يقوم في ضوء تحديد القيم والافتراضات السائدة والمعتقدات والتقاليد والمعايير التنظيمية والاجتماعية، حيث أن هذا التشخيص يهدف إلى تحديد المسار المستقبلي للمنظمة الذي يضمن لها إمكانية تغيير ثقافتها بغية الدخول في مواجهة المنافسة والتحديات المختلفة، ولكن عملية التشخيص الدقيق للثقافة التنظيمية مهمة عسيرة للغاية، وتحتاج إلى جهد منظم ضخم تحكمه المنهجية العلمية، والإجابة على سؤال: من يتولى مهمة التشخيص؟، وعلى هذا يمكن القول بأن المنظمات أمام حالتين اثنتين للتشخيص هما:

- تشخيص الثقافة التنظيمية من خلال الإدارة العليا (المدرء أو القادة)، حيث يفترض أن تقوم تلك الإدارة بتشخيص عام للثقافة التنظيمية وبشكل مستمر، ولا يتوقع البتة أن يكون ذلك التشخيص متعمقاً ولا شاملاً لأوجه ومكونات الثقافة التنظيمية، لعدم امتلاك الإدارة العليا للمنهجية العلمية التي تحكم عملية التشخيص. ووصفنا لتشخيص الإدارة العليا بتلك الأوصاف لا يقلل من أهميته، بل هو على درجة كبيرة من الأهمية حيث يتيح ذلك التشخيص للإدارة العليا التفتن لعناصر الثقافة التنظيمية ويلفت أنظارها إلى كيفية تشكيلها وترسخها، خاصة أن المدرء والقادة يلعبون دائماً دوراً بارزاً في تشكيل ثقافة منظماتهم بجوانبها الإيجابية والسلبية على حد سواء من خلال فلسفتهم الإدارية وأنماط قيادتهم وآلية اتخاذ قراراتهم وتصرفاتهم وأحاديثهم وأولوياتهم واهتماماتهم، الأمر الذي يجعل قضية الثقافة التنظيمية أمراً لا يغيب عن نظر الإدارة العليا، مما يساعدها على إجراء بعض الخطوات التصحيحية اللازمة وفي الأوقات المناسبة.

-تشخيص الثقافة التنظيمية من خلال باحثين ومتخصصين في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، ويمتاز هذا التشخيص بأنه تشخيص علمي محكم، يأتي على مكونات ومفردات الثقافة السائدة في المنظمة، وكيفية ودرجة تأثير المدرء والقادة على تشكيلها، وتحديد دقيق للجوانب الإيجابية

والسلبية في الثقافة وأسباب تشكّلها. ⁽¹⁾ إذن حتى تكون عملية التشخيص موضوعية ونتائجها إيجابية يجب أن يقوم بها فاعلون متخصصون ولهم صلة قوية بالمنظمة، أي على دراية واسعة بمكوناتها وبنقاط قوتها وضعفها والخصائص الاجتماعية المشكلة لها ، ولكن متى نقوم بعملية التشخيص؟

الثقافة التنظيمية تشبه الكائن الحي في توعكه وإصابته بالأمراض، وهذا التشبيه الدقيق يفيدنا في تقرير أن ثقافة أي منظمة عرضة للتوعك التنظيمي والمرض الإداري، والذي قد يشل جسد المنظمة عن الأداء الفعال وتحقيق الكفاءة. ومن هنا يكون من المنطقي أن نقرر بأن الثقافة التنظيمية بحاجة لأن تخضع لعمليات تشخيص مستمرة كالتالي:

¹ - البريدي عبد الله ، من يشخص الثقافة التنظيمية ومتى؟، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 74، (2005) الرياض ص ص 65-80.

- تشخيص عام مستمر تقوم به الإدارة العليا على نحو ما بيناه سابقاً.
- تشخيص تفصيلي ينفذه باحثون ومتخصصون في الثقافة التنظيمية، وتنفيذ مثل هذا التشخيص يخضع للوضع الذي تمر به المنظمة، ويمكننا بشكل عام التفريق بين حالات متعددة منها أن يكون هناك تشخيص تفصيلي كل عشر سنوات، وذلك أن الثقافة التنظيمية تتشكل وتترسخ عبر فترات زمنية طويلة نسبياً ... وهذه قاعدة عامة تحتمل وجود استثناءات قد تلجأ المنظمة إلى إجراء تشخيص لثقافتها السائدة عند خمس سنوات مثلاً-خاصة في حالة المنظمات التي تعمل في بيئة تنظيمية واجتماعية يسودها تغيرات مختلفة ومتتابة كالتغير في العادات والقيم والتقاليد... إلخ الأمر الذي يفرض على المنظمة أن تتكيف مع هذه التغيرات الثقافية.
- تشخيص خاص يتم إجراءه لظروف استثنائية تمر بها المنظمة كما في حالات التغيرات الهيكلية الكبيرة أو الاندماج أو القرارات الإستراتيجية (كتطبيق إستراتيجية التوسع الأمامي أو الخلفي Forward or Backward Strategy). (بمعنى أنه يتطلب إعادة النظر في العناصر المكونة للثقافة التنظيمية بعد إحداث تغيير على مستوى الخريطة التنظيمية وتغيير في خطوط الاتصال بين مختلف المستويات المهنية لأن هذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشكل قيم أخرى تحكمها جماعات جديدة غير رسمية تؤثر في القيم الرسمية).
- إدخال تقنية جديدة، كما في حالة ما يسمى بالحكومة الإلكترونية وتبني التعليم الإلكتروني في منظمات التعليم والتدريب.⁽¹⁾
- إن عملية التشخيص تشمل كل ما هو كلام أو أفعال عن طريق استعمال تقنيات مختلفة كالمقابلات والاستمارات أو تطبيق اختبارات للكشف عن السمات الثقافية، أو عن طريق إخضاع الأفعال إلى التجربة لمعرفة الدوافع التي تدفع الأفراد للتصرف. كما يعتبر أيضا التشخيص الثقافي عملية حيوية في المنظمة ، فبواسطتها يمكن معرفة العوامل الأساسية لتشكيلها سواء منها الداخلية (المتعلقة بما دار ويدور بالمؤسسة)، أو الخارجية (مختلف مؤثرات المحيط والثقافة العامة).

¹ -البريدي، مرجع سابق، ص71.

إذن يمكن أن نستنتج أن عملية التشخيص معقدة وتحتاج إلى متخصصين لكون العناصر المراد تشخيصها متشعبة وتشمل البيئة الداخلية والخارجية ، وأن السلوك البشري الذي يؤثر ويتأثر بهذه العناصر له دور في تحديد نوع الثقافة التنظيمية الداخلية التي تحكم سلوك المؤسسة العام من خلال معرفة مصدره (القيم والمعتقدات عند العاملين)، أو تحديد نوع ثقافة المؤسسة الخارجية من خلال التغذية الرجعية لسلوك الزبائن أو الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من خلال نتائج التقييم من طرف جهات رسمية في الدولة أو مدى رضا الزبائن والعملاء على مخرجات المنظمة.

5- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة: تؤثر الثقافة على الجوانب التنظيمية داخل المنظمة، والجوانب السلوكية للأفراد من حيث درجة تقبل نمط إداري معين و التجاوب مع أهداف المنظمة والولاء التنظيمي، و التكيف مع جماعة العمل، و أسلوب إدارة الأزمات و التعامل معها، و المشاركة بالإشراف المساند أو دعم العمل الجماعي و التعاون بين المجموعات، ووعي الإدارة وإحساسها بموظفيها وانسياب الاتصالات، كل هذا له علاقة كبيرة بالثقافة ، وعليه سنحاول أن نعرف تأثيرها على الأفراد والمنظمة معا، والبيداية بتأثيرها على المنظمة و أهم أشكاله:

- **التأثير على توجهات المنظمة:** تقوم المنظمات ببناء استراتيجياتها وفق الموارد المتاحة لديها مادية وبشرية، ولكن تأخذ بعين الاعتبار خصائص الثقافة التنظيمية الموجودة والتي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب في بناء تلك الاستراتيجيات، وبالتالي فهي تحدد التوجه الذي يجب أن تسلكه المنظمة في خطتها حتى لا يتعارض مع ثقافة الأفراد وبالتالي يقاومونها.
- **التأثير على قوة المنظمة :** يعتبر عنصر القوة أحد مقومات النهوض بالمنظمات وتنمية قدراتها على الاستمرارية في ظل وجود عناصر أخرى قوية مشكلة للثقافة التنظيمية ،"حيث يمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهها قوة مؤثرة، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجهات عامة فقط لأعضاء التنظيم؟"⁽¹⁾.

¹ - سيزلاجي أندرو دي و والاس مارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة، الرياض، ط4. 1987، ص471.

- التأثير على درجة مرونة المنظمة: تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى البحث عن التكيف مع جميع الظروف المحيطة بها ولا يكون هذا إلا إذا كانت تمتلك ثقافة تنظيمية تعينها أن تكون مرنة أمام التغيرات الحاصلة ، بمعنى أن أفراد المنظمة يسعون دائما لتكييف قيمهم مع قيم المنظمة وتقاليدها من أجل تكيفها مع الظروف المختلفة.
- كما يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على الأفراد في الجوانب التالية:
- التأثير على سرعة انتشارها بين الأفراد: بحيث إذا لم تكن لعناصر الثقافة التنظيمية قوة لا يمكن لها أن تجمع الأفراد حول قيمها وتغرسها فيهم " أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة ، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام حول المكونات المشكلة للثقافة التنظيمية." (1) وبالتالي تسيطر الثقافات الفرعية على الثقافة العامة للمنظمة ويحدث الصراع على المصالح الخاصة ويقل مستوى الأداء.
- التأثير على مستوى الالتزام: "تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها ، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا." (2) ،
- الحرية: وهي "أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل لإنجاز عمل ما، هذا إلى جانب تكريس المساواة

¹ - سيزلاقي والاس، مرجع سابق، ص 471.

² - مصطفى محمود أبو بكر ، الإدارة العامة، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2005، ص 410.

بين العاملين حيث تعد من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.⁽¹⁾

كما أن هناك تأثير للتناقض القيمي على المنظمات ، إذ تؤدي تناقضات القيم والتصورات إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على الأسباب الحقيقية لها، ومن هذا التأثير يلخصه الباحث " بوفلجة غياث " فيما يلي:

- صعوبة التكيف: إن قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمال فيما بينهم.

- فشل التكيف: وتظهر في هذه المرحلة ثلاث صور لمظاهر الفشل كسوء العلاقات الإنسانية، إذ هناك اختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين ، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات الهيئة التنفيذية والإطارات الوسطى إلى حد ما، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات العليا، هذا الاختلاف وعدم التجانس قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين. كما أن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافر والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الرضا المهني بدوره واختلاف التصورات والمعتقدات يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.

- المواجهة : إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسيطرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط تبدأ بالانسحاب وتكون في صورتين تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد شغل في مؤسسة أخرى، وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات ، بينما تتمثل الصورة الانسحابية الثانية في البقاء في العمل مع

¹ - عبد الحميد مصطفى، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة. القاهرة، 1979، ص31.

اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمازض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه، مما يظهر مواقف بصورة أكثر عنفا تكون في شكل صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة، أما الصورة الثالثة فهي التخريب وتكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلة ما (أو التسبب عمدا في وقوع حادث له أو لأحد الأفراد) حتى يتوقف عن العمل ولو لمدة⁽¹⁾.

فهذه الانعكاسات التي تظهر في تصرفات الأفراد في المنظمات سواء بشكل مقصود شعوري أو غير وعي نتيجة للاتجاهات تؤثر على فعالية التنظيم ومستويات التسيير ونجاح خطط التغيير، مما يؤكد مرة أخرى على أن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي هام لانصهار الأفكار والمعتقدات وتوحيد التصور وبناء نماذج وقيم مشتركة بين الأفراد واعتمادها كوسيلة للتوجيه والتسيير والتحفيز والتغيير.

يمكن إذن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرا مباشرا على المنظمة أو الأفراد ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة أداؤها أو أداء عاملها، حيث كما أشرنا أن اتخاذ القرارات ونمط القيادة و الهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات وجميع العمليات الإدارية كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

الخلاصة: بناء على كل ما قدمناه من بيانات حول تأثير الثقافة على التسيير يمكننا القول بعد ذلك أن الإقلاع الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية والتنمية المرجوة، يجب أن تنطلق أولا من بناء الفرد منذ بدايتها الأولى إلى غاية مباشرة العمل ومساهمته في بناء مجتمعه، هذا البناء ينبغي أن يكون دقيقا وشاملا لكل جوانب الشخصية ولكل أبعادها.

¹ - بوفلجة غياث ، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر. وهران، 1998، ص 51.50.

فالفرد هو محرك المؤسسة وليس العكس، فماذا نفعل بالهيكل والأطر التنظيمية والتشريعية، ثم ماذا نفعل بكل الإمكانيات المادية التي نضعها لتطوير المؤسسة، ثم لا نجد الحلقة الأساسية المتمثلة في الفرد، لاستغلال كل تلك الإمكانيات. فبناء الفرد هو جوهر العملية التنموية.

قائمة المراجع:

- 1- البريدي عبد الله ، من يشخص الثقافة التنظيمية ومتى؟، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 74، (2005) الرياض ص ص 65-80.
- 2- العدلي تامر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، 1995.
- 3- الخطيب حمد ، المعايير عادل سالم ، الإدارة الحديثة، جدارا للكتاب العلمي، عمان، 2004.
- 4- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
- 5- النشرة الرسمية للتربية الوطنية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 2008/1/23.
- 6- بوفلجة غياث ، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، 1998.
- 7- دافيتس ونلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
- 8- وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 9- حريم حسين ، إدارة المنظمات ، دار حامد، عمان، 2005.
- 10- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
- 11- مقدم عبد الحفيظ ، المديرون، دراسة نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، منشورات جامعة الجزائر، 1996.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر ، الإدارة العامة، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2005.

- 13- ميزان محمد بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمل، دراسة غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، 1992.
- 14- سيزلاجي أندرو دي و والاس مارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، الإدارة العامة ، ط4.الرياض، 1987.
- 15- سيوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية.بيروت، 2005.
- 16- عبد الحميد مصطفى، الأنثربولوجيا الاجتماعية ، دار المعرفة، القاهرة، 1979.
- 17- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر ،الدار الجامعية الإبراهيمية.الإسكندرية، 2005.
- 18- فرج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية، الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992.
- 19- . خضير كاظم الفرحات، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي أنعام ، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- Denison , Corporate culture, organisation, N Y John waky, 1990.