

جامعة بادجي مختار
مختار - عنابة
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



كلية العلوم والاقتصادية وعلوم
التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في الثقافة التنظيمية

المقياس: الثقافة التنظيمية

التخصص: علوم التسيير

المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

د/ بلونيس سعاد

السنة الجامعية: 2021/2020

مقدمة:

استحوذ موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلاً، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين، وبالتالي في أداء المنظمة ككل. وبما أن المنظمات تختلف عن بعضها من حيث، السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، فإنها تكوّن مع مرور الزمن هوية خاصة لكل منظمة، وتختلف عن غيرها. فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم بتسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها، كما يساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى، مما يمكّنها من التفاعل معها بشكل أفضل. حيث يدرك مديرو المنظمات أن للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين وفي ممارساتهم التي ينبغي أن تتسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة، المتعلقة بالسمات الجوهرية للمنظمة، والتي تتصف بالاستمرارية. ولا تقتصر مخرجات المنظمة سواء كانت صناعية أم خدمية على منتجاتها فقط بل تشمل كذلك عدداً من المكونات الاجتماعية كالأعراف والأدوار والهوية، مما يساعد على تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق، تشير أغلب الدراسات إلى أن سلوك الموارد البشرية في المنظمات، هو توليفة من الخبرات والممارسات والدراسة وغيرها من المواقف التي تعترضهم. إذ يحمل السلوك في طياته جانبا كبيرا من عملية التعلم التنظيمي، الذي يعتبر مفردة مهمة في الممارسات الإدارية والتنظيمية للمنظمات في البيئة المعاصرة. وهو يعبر عن حاجة فعلية لمجاعة التغيير والتعامل معه لغرض إدامة جهود المؤسسة في التطور والرقي. ويعبر كذلك عن ظاهرة قديمة وحديثة في آن واحد أمست بجميع الممارسات الإدارية وبمختلف جوانبها: إذ تتعلق باليات وأساليب اقتناص المعرفة بمختلف أشكالها عن طريق التجربة والخبرة. وبناءً عليه، تأتي هذه المطبوعة لتقدم مجموعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية لتستوفي متطلبات دراسة هذا المقياس وفق البرنامج الوزاري المعتمد لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، بحيث نحاول من خلال هذه المطبوعة أن نحقق جملة من الأهداف التعليمية للطلبة منها:

➤ التعرف على الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في نجاح منظمات الأعمال المعاصرة.

- التعرف على مكانة الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- الإلمام والتحكم في الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي في المؤسسة؛
- التعرف على أهم أنواع الثقافات في المنظمة والمنظمات؛
- التعرف على التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة؛
- التعرف على دور كيفية ترسيخ الثقافة التنظيمية واليات تغييرها؛
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المنظمة المتعلمة.

وبغية تحقيق هذه الأهداف التعليمية تضمنت المطبوعة الفصول التالية:

- المحور الأول: فكرة عن الثقافة التنظيمية؛
- المحور الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية؛
- المحور الثالث: أسس الثقافة التنظيمية؛
- المحور الرابع: الترسخ والتغيير الثقافي؛
- المحور الخامس: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي؛
- المحور السادس: علاقة المنظمة المتعلمة بالثقافة التنظيمية.

المحور الأول: فكرة عن الثقافة التنظيمية

تمهيد:

ظل مفهوم الثقافة محل اهتمام علماء الاجتماع والانثروبولوجيا، منذ قرون عديدة من خلال دراستهم للمجتمعات البشرية. من أجل فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية، لكن بحلول سنوات الثمانينات من القرن الماضي استخدم علماء الإدارة والتنظيم المنظور الثقافي لمعالجة بعض القضايا المستعصي حلها آنذاك كلاسيكيا.

1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

يستمد مفهوم الثقافة التنظيمية جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال، وهذا من خلال دراسات هاوثورون التي قام بها التون عام 1923. حيث تولدت منها مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان لها الفضل الكبير في إعطاء الجانب الإنساني والاجتماعي معنى ووزناً في مجال العمل، إلا أن أول ظهور لمفهوم الثقافة التنظيمية كان في 1979 حيث أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، من قبل المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune رسماً خاصاً تحت عنوان Corporate Culture، ليضعا سنة 1982 كل من الباحثين A.Akennedy, T.E.Deal اللبنة الأولى لهذا المفهوم في كتابهما Corporate Culture¹، والتوجه الجديد الذي يعتبر المنظمة نظاماً ثقافياً متكاملًا.

ويؤكد بعد ذلك الباحث هوفستد إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية، شاع صيته بحلول الثمانينات وذلك من خلال كتابين هما Corporate Culture للباحث Deal Kennedy في سنة 1982، كتاب البحث عن الامتياز لبيتر وترمان في نفس السنة.

ليتم بعد ذلك تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسات العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية²

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقتها بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005، ص6.

² كمال قاسمي، 2009، المقومات و المعينات الثقافية لتطبيق نظام الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، المسيلة، 2003/2002، ص16.

ليزداد الإهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل علماء السلوك التنظيمي في مطلع التسعينات وذلك بإعتبارها عاملا محفزا ومنتجا لمناخ العمل، مما يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وإنتاجيتهم وإبداعهم.¹ ويضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية وما حققته من نجاحات في استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات كالاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم والرفع من قدراتهم الإبداعية والإبتكارية والاعتماد على جماعات العمل توطين الثقة في المشاركة بين العمال..... الخ.² حيث أن الإهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع والمنظمات في فرنسا ومن بين رواده (سان غرستان وفيليب برتو وميشال كروزي).

تعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية (Z) ، أين ظهرت ثقافة مميزة أضحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية. وتشير هذه النظرية للتطبيق الأمريكي للنمط الياباني في الإدارة بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى مثل نظرية روح المنظمة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة. تتمثل في مجموعة من الخصائص وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة في المنظمة. كما يشير إلى جملة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة، وتحدد كذلك النمو الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة والمستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة. حيث تتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد بجدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة. وإنما تمثل الصورة التي كوّنوها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارًا مهمة في حياتهم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة.³

ضف إلى ذلك نظرية سجية الثقافة التي ترتكز على الخبرة المكتسبة والتي يعيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة.

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعلم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض، 2004، ص1.

² علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة يومي 20-21 ماي 2002 البليدة، ص9.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، مصر، 2000، ص417.

تؤدي خبرة الممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم تكوّن المهارة واتجاه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى تقوية الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

كما حددت سبع مراحل للتطور الثقافي التنظيمية كما يلي:¹

✓ المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة يتم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسّخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في هذه المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

✓ مرحلة المواجهة:

تميّزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، كظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا إلى إفرار قيم الحرية، الاحترام والتقدير.

✓ مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوقلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا إلى نمطين X, Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

المرحلة العاطفية:

هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، الأحاسيس، وإن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

✓ مرحلة الإدارة بالأهداف:

في هذه المرحلة تركز القيم على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق والإشراف. إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذا المسؤولية المشتركة.

¹ موسى اللوزي، 2002، التنظيم و إجراءات العمل، عمان الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ص232.

✓ مرحلة التطور التنظيمي:

أظهرت هذه المرحلة قيم جديدة، كتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، والتي تعمل على إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية. والذي صاحبه ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالإهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراسات الضغوط في العمل، والإجتهاد وحالات التوتر والانفعال.

✓ المرحلة الواقعية:

في هذه المرحلة تطوير القيم أصبح مزيجاً من المراحل السابقة للقيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وكذا ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

II- معرفة الثقافة التنظيمية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت واختلفت تسميات ثقافة المنظمة، بين الثقافة التنظيمية وثقافة المؤسسة وثقافة الشركة وغيرها من التسميات، لكن في موضوعنا سوف نستخدم مصطلح ثقافة المنظمة كأساس لهذه المطبوعة. إذن يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

"مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، أن المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتجلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"¹

أي أنها "مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفةٍ من وظائف الإدارة الرئيسية في أي قطاعٍ من قطاعات العمل".²

تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها "المواصفات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت، وخاص فيها وقادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتي تساهم في زيادة نمو، وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف المهنية والمعتمدة على خطة تنظيمية ناجحة".³

إذن فهي مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المنظمة. والتي تكونت عبر مراحل حياة المنظمة، مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل منظمة، فهي تعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع مختلف الضغوطات التي تتعرض لها. وتمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها ولشخصها.

¹ شارلز وجونز ، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001، ص650.

² مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخط الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص131.

³ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص27.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة، ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. قد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة، وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير. وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة، من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية، ولأن الثقافة التنظيمية لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

أ- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:¹

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

- تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:²
1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات؛
 2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام؛
 3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم؛

¹ محمد سلمان العميان ، مرجع سابق،صص 313-314.

² محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن، 2000،ص148.

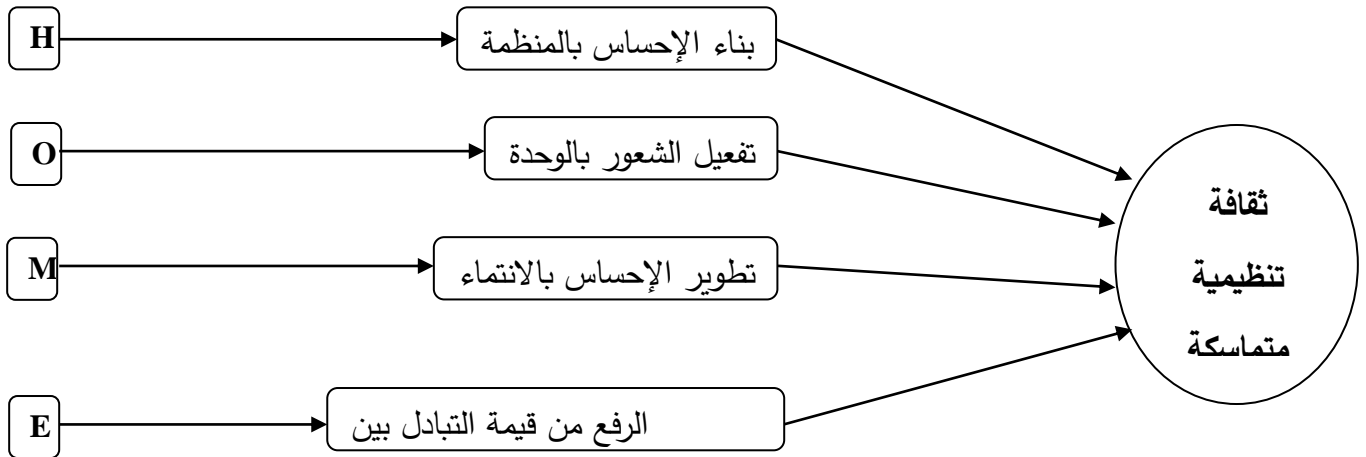
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
 5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين؛
 6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها؛
 7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
 8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة؛
 9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة؛
 10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.
- إن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تسهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع شركائها، كما ترمي إلى جعل المؤسسة كالعائلة أو المدرسة.
- كما يمكن النظر إلى ثقافة المنظمة من خلال أربع خطوات كالتالي:¹

- 1- تعزيز الإحساس بالتاريخ **HISTORY**: الثقافة ذات الجذور العميقة والأصيلة تمثل تاريخا تنسج فيه حكايات الأداء المتميز والأفراد البارزين في المؤسسة.
- 2- تفعيل الشعور بالوحدة **ONENESS**: إذ أن الثقافة توجه السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.
- 3- تطوير الإحساس بالانتماء **MEMBERSHIP**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا؛ وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- الرفع من قيمة التبادل بين الأعضاء **EXCHANGE**: وتظهر من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

¹ طاهر محسن منصور ألعالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور متكامل- دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص296.

نلاحظ أن الحروف الأولى لكل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية تشكل كلمة **HOME** باعتبار أن الثقافة تشبه العائلة في المنزل.
ويمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل التالي:

شكل رقم (1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل - دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص 296.

III - خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها:

اولا : خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط إتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد إتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

❖ الإنسانية:

الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها

تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

❖ الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.

❖ القابلية للانتشار:

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

❖ التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والإلتحام مشكلة نسقاً متوازناً ومتكاملاً، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.

❖ القابلية للتغيير:

من المميزات أو الخاصية الكبيرة للثقافة التنظيمية، الاستجابة للتغيير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد منها، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

كما يراها البعض الآخر في الخصائص التالية:¹

1- ثقافة المؤسسة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي

تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص79.
² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص406.

- ✓ الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأفكار.
 - ✓ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، الممارسات العملية المختلفة... إلخ
 - ✓ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني، المعدات وغيرها.
- 2- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر: كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- 3- ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور: استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي لأنها لا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.
- 4- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- 5- ثقافة المؤسسة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد¹: أي أن الثقافة تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها.
- وهذه الخصائص تلعب دورا محوريا في اكتساب المنظمة خصوصية تنظيمية تميزها عن بقية المنظمات ولاسيما المنظمات المتشابهة.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

أ- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب OUCHI 1981:

قام الباحث OUCHI سنة 1981 بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، والتي توصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات وتمثلت في:²

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص52.

² حسين حريم، رشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد2، 2006، ص230.

- 1- **الإلتزام إتجاه العاملين:** المؤسسات اليابانية تتبع التوظيف مدى الحياة أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فتستعمل التوظيف قصير المدى. أما في نمط **Z** (المؤسسات الأمريكية التي طوّرت المنهج الياباني ليلائم القيم الثقافية الأمريكية) فتوظف على المدى البعيد .
- 2- **تقييم العاملين:** بطيء ونوعي في المؤسسات اليابانية بينما سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية. أما في نمط **Z** بطيء ونوعي.
- 3- **المسار الوظيفي:** ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، وتكون واسعة في المؤسسات اليابانية وضيقة في النمط الأمريكي التقليدي، أما في النمط **Z** فمعتدلا ووسطا.
- 4- **الرقابة:** في النمط الياباني تسوده رقابة ضمنية وغير رسمية تقبلها الرسمية والوضوح في النمط الأمريكي. وكذلك الأمر في نمط **Z** أي ضمنية وغير رسمية.
- 5- **صناعة القرار:** جماعية وتوافقية في النمط الياباني وكذا النمط **Z** وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.
- 6- **المسؤولية:** جماعية في النمط الياباني وفردية في النمط الأمريكي التقليدي والنمط **Z**.
- 7- **الاهتمام بالأفراد:** أي الاهتمام بجميع العاملين وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني، والنمط **Z** واهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

ب- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب **HOFSTED**:

تدور فكرة هوفستد **1980** حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لإبعاد الثقافة تشخيصا وتحديد لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة.

وتتمثل الأبعاد فيما يلي:¹

➤ **التفاوت بتوزيع السلطة:**

مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو زيادة بتركيز القوة وانخفاضا.

¹ نعمة عباس خفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص64-65؛

➤ **الفردية مقابل الجماعية:**

مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والإستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الإهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الانجاز الجماعي، ومن ثم مساهمة الافراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الجماعية.

➤ **تجنب عدم التأكد:**

مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر والتغيير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الاستقرار والأمان والتأکید على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

➤ **الذكورة والأنوثة:**

مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار والأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية ن تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

➤ **التوجه نحو الوقت:**

مدى إهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بها من نتائج إنجاز أنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.

لا يمكن فهم هذه الأبعاد بصورة منفردة، إنما تأخذ الإهتمام الفهم الكلي، بمعنى إهتم نموذج هوفستد بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك والفهم.

كما قام مجموعة من الباحثين مع هوفستد سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية ودمركية، وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:¹

¹ عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: إستخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل، أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 20، العدد 3، الأردن، 2004، ص ص 89-90.

✓ التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة:

يفسر هذا البعد الفروق بين الإهتمام بالوسائل، وكيفية عمل الأشياء، وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج. فالممارسات المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والإهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على متابعة الأهداف والغاية الواضحة ووجوب تحقيقها.

✓ بعد العاملين مقابل الوظيفة:

يفرق هذا البعد بين الإهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف، إذ تركّز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتماماتهم ومشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

✓ بعد المؤسسة مقابل المهنة:

يفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمؤسساتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، وتركز الاولى على تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها.

وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة، وتعاون أفراد المؤسسة، كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية. بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الاعتراف بالانجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبان التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة.

✓ بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:

يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة، وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها ن كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل. وتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل. في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي. كما تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

✓ بعد الرقابة مقابل الرقابة المحكمة:

يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكليف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها.

✓ البعد السلوكي المعياري مقابل البرغماتي:

تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل، الذي يضع تجربة ومعايير المؤسسة أولاً، أي عمل ما تعتقد المؤسسة بأنه صحيح، بينما تصنع الممارسات البرغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

المحور الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

1- مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها:

أولاً : مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الثقافة الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

حيث تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في المستويات الأساسية وهي:¹

➤ ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون إستراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

➤ ثقافة النشاط (النشاط)

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد ونوع لباسهم. ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

➤ ثقافة المنظمة:

يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 94-95؛

التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

➤ ثقافة فرق العمل (الجماعات المهنية):

داخل أي منظمة توجد مجموعة من الثقافات الفرعية، يمكن تقسيمها حسب المستويات الهرمية إلى إدارة عليا وإطارات وإداريين و...الخ. أو حسب الوحدات الفرعية كقسم، مصلحة...الخ، وهذا ما يطلق عليه مصطلح جماعة العمل. إذ يتعين على إدارة المنظمات خلق الانسجام والتلاحم بين أعضاء الفريق للحصول على مستويات عالية من الأداء. وذلك لما لجماعات العمل من أدوار فعالة في الرفع من مستوى أداء العاملين.¹

أما شاين SCHEIN فيقسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات مختلفة تنتقل من الظاهر العلني إلى الضمني الخفي أو الكامن، كالتالي:²

• المستوى الأول:

حيث أن الجوانب الظاهرة توفر أدلة وبراهين يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، والتي تتضمن: الشعارات، التصميم المعماري، المنتجات الفنية، ديكورات المكاتب والديكورات الخاصة...الخ. أي الماديات أو ما يصنعه الأفراد، وهو أكثر المستويات ظهورا ووضوحا، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستعملة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وأيضا السلوك العلني لأفراد المنظمة والإبتكارات...الخ.

وبرغم أن هذا المستوى من أكثر المستويات وضوحا ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد خارج المنظم، إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة. حيث أن أفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به، بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

• المستوى الثاني:

تشكل القيم التنظيمية الموجّه الأساسي للسلوك داخل التنظيمات وتعمل كذلك على توضيح الطريقة التي يؤدّى بها العمل. حيث يمكن القول مثلا أن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي، لكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرارات تتم دون إشراك العاملين.

¹ فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص94.

² Mary jo Hatch, *The dynamics of organizational culture*, the academy of management review, vol18, n°4, 1993, p659.

حيث أن القيم تمثل قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل وما هو غير مفضل، بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

• المستوى الثالث:

الافتراضات الأساسية التي تأثرت بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين، المؤسسين والقادة الذين أخذوا المنظمة إلى سبل النجاح، أي أنه إذا كان المؤسس مسؤول عن تطوير المنتج، فعليه التوجه إلى السوق التي تتسم منتجاتها بالجودة العالية وتقدم خدمات جيدة، وبالتالي يجوز له إختيار المورد الذي يتمتع بالإنضباط التام أو بدرجة عالية منه.

وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها. ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقة مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.¹

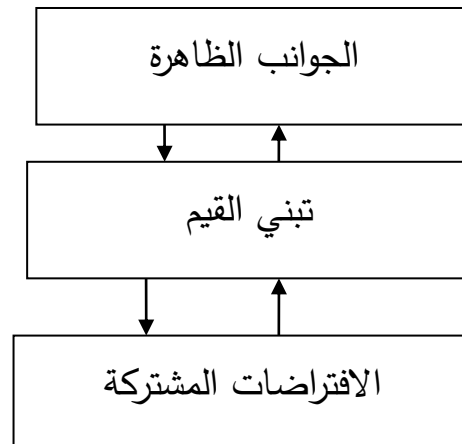
والشكل التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب Schein

شكل رقم (2): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب Schein

الهياكل والعمليات التنظيمية التي تكون مرئية

الاستراتيجيات، الأهداف، السياسات (تبني التبريرات)

الجوانب غير الظاهرة كالمعتقدات والتصورات



SOURCE : Schein Edgar, **The corporate culture: survival**, new and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, United States of America, 2009, p21

¹ جيرالد جرينبر و روبيرت بارون: ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص648.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية:

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي، وتكوّن منها ثقافة خاصة بها والتي تعد مزيجاً من هذه المصادر.

تتفق معظم الكتابات على أنه يوجد ثلاث مصادر للثقافة التنظيمية:¹

1- تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتعلق بالتغيير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر والإلكترونيات؛ تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

2- تأثير القادة الإداريين أو الإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة. هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، الجماعة أو أي مصدر آخر.

3- هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة. بمعنى أن هناك ثلاث مصادر للثقافة التنظيمية هي:

المصدر الأول:

الجانب التقني للعمل أي كل ما يتعلق بإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، الوظائف.....الخ، والذي يختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعها، طبيعة نشاطها،.....الخ.

المصدر الثاني:

هي القيم والسلوكيات القبلية للقادة أي كل ما اكتسبوه من مصادر التنشئة الإجتماعية.

المصدر الثالث:

هي القيم البعدية والمتعلقة بالحياة المهنية نفسها أي كل ما اكتسبه القادة منذ لحظة توظيفهم سواء في المؤسسة الحالية أو مؤسسات سابقة.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 240.

II - مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها:**أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية**

تعتبر الثقافة نظاماً يتكوّن من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة¹.

ويمكن تقسيم العناصر المكوّنة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أ. الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1. القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة².

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين³. وهي كذلك كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يميّز بها الأفراد ضمن النظام الواحد، والتي تحدد طبيعية الأشياء، والأمور المقبولة، وغير المقبولة، الجيدة وغير الجيدة، المهمة وغير المهمة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد وفقاً لنظام محدد، مع ضمان تطبيق المساواة بين كافة الأفراد داخل بيئة العمل، والاهتمام بنجاح الإنتاج، وغيرها من المؤثرات المهمة للعمل.

¹ أحمد بوشنلفة واحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص3.

² المرجع نفسه، ص3.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط1، 2009، ص359.

ولقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.

2. الأعراف والتوقعات التنظيمية :

✓ الأعراف التنظيمية:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.¹ فهي مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تصبح مع الوقت مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، ومن الواجب أن يحرص كافة الموظفين على تطبيقها، والالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل.

✓ التوقعات التنظيمية

تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية² فهي كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشر بالهيئة الإدارية في المنشأة، والهدف منها وضع مجموعة من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة، وعادةً تعتمد التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بأراء المدراء حول الموظفين، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق.

3. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

¹ أحمد بوشناقفة وأحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره ص3؛

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص312؛

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص312.

وهي كذلك كافة الأفكار، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرصون على تطبيقها، ويرفضون تغييرها إلا في حال وجود عوامل تؤثر عليها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور العامّة، والتي تطبق بشكل يومي مثل إنجاز المهام، والأعمال المطلوبة خلال اليوم.

4. الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.¹

5. الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تناولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل،² والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

6. الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين،³ ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".⁴

7. الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة إستقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة،

¹ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, *Economie D'entreprise*, 4edition dallo, paris, 1998, p513;

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص312؛

³ Dictionnaire de la lunge française, institue pédagogique national, alger, p52 ;

⁴ كمال قاسمي، المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص19؛

وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"¹ وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:²

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جواً من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.³

8. الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

أ- الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1. المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

¹ Pascal lauran & Franois bouard ,**Economie d'entreprise**,Bostome2,édition d & organisations,Paris,1999,p247;

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص20.

³ StevenI. MCshame& Mary anneven glimow, **Organizational behavior**, MCgrau hill,USA ,2000; p502.

2. سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه¹، حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3. تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة؛ من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة وإتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4. الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5. مهنة المنظمة (النشاط):

"تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...)"². فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد8، على الموقع www.alkahraba.com

² PASCAL LAURANT&François baud, op cit, p249.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إ اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

✓ الثقافة التنظيمية القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"¹، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة،² ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها³:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على⁴:

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسب بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي⁵:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

¹ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص225؛

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص145؛

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص225؛

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316.

⁵ شارلز وجاريت، مرجع سابق، ص658-659.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن إحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.
- فهي الثقافة التي تنتشر في مختلف المنظمات مهما كان نوعها، أو طبيعة العمل الذي تقوم به، وعادةً يكون هذا النوع من الثقافة مقبولاً عند كل من الهيئة الإدارية، والعاملين في المؤسسة، وتحصل على ثقة من كافة مكونات المنظمة الداخلية، والخارجية، ويعتمد تطبيقها على وجود العاملين التاليين:
 - الاتفاق: هو تطابق القيم، والأفكار، والمعتقدات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنشأة.
 - التحكم: هو الوسيلة التي تتحكم بالقيم، والأعراف، والمعتقدات المتداولة بين الأفراد، والتي تعتمد على استخدام ثقافة موحدة بينهم.

✓ الثقافة التنظيمية الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي²، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، ص145.

² أحمد بوشناقفة وأحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره ص6.

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص226.

فهي الثقافة غير المنتشرة، والتي لا تمتلك أي قبولٍ من قبل الأفراد، والعاملين في المنشأة، وذلك لأنها تفقد السيطرة الكاملة على طبيعة، ومجريات العمل، ولا يوجد فيها أي اعتبار للإدارة القائمة، والتي لا تلتفت إلى ضرورة توحيد القيم، والمعتقدات بين الأفراد، بل تتركهم يختارون ما يناسبهم منها، ويتركون ما لا يناسبهم مما يؤدي إلى ضعفٍ في الوصول لنتائجٍ صحيحة.

كما تعرف أنواع أخرى عن الثقافة التنظيمية أشهرها:

1- ثقافة القوة (النفوذ):

وصفها HANDY على أنها تشبه شبكة العنكبوت، وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا من الخبراء. وكذا يؤدي إلى ما يسمى بشبكة العنكبوت. وبسبب تركّز النفوذ وإتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد، فإن الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين بالأسرة يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، إذ من الصعب على من خارج شبكة العائلة التأثير في الأحداث. أن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة.¹

2- ثقافة الدور:

تشبه المعبد اليوناني حيث تمثل قمة المعبد مكان إتخاذ القرار وتعكس الأعمدة الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة. تقع قوة هذه الثقافة في التخصص داخل أعمدتها ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي. وتتلائم هذه الثقافة مع المؤسسات التي تتسم بالاستقرار. وأن الوظائف تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة إستجابتها السريعة للتغيير.

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

¹ إصدارات بيميك، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص ص 107-110.

3- ثقافة الوظيفة أو العمل:

تكون هذه الثقافة في المؤسسات الأكثر ديناميكية، أي التي تكون مهتمة بأنشطة البحوث والتطوير. كما تكون معرضة للتغيير باستمرار. بالتالي تكون مضطرة لإيجاد فرق وظيفية مؤقتة لتلبية إحتياجاتها المستقبلية.

4- ثقافة المهمة:

تعتبر بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد الأفراد في الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي مع وجود الثقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة. وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية بالغة وخاصة لإستخدام الموارد وبطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. وبالتالي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.

5- ثقافة بيروقراطية:

تتسم بالسلطة والمسؤولية، ويكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية. أي أن العمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين مختلف الوحدات، تسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلا هرميا وتعتمد على التحكم والالتزام. هذا النوع من الثقافات يناسب المنظمات التي توجد في بيئة مستقرة و تستطيع ان تحقق الربح.

6- ثقافة إبداعية:

تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالمخاطرة والانجاز وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، ويكون هذا النوع مجازف كونها خلاقية ومتحدية.¹ أي تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. تتبنى هذه الثقافة المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية ومنظمات التكنولوجيا المتطورة.

¹ اكرم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية-مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد18، العدد4، الأردن، ص 197.

ثقافة المساندة:

هنا بيئة العمل تتسم بالمصداقية ومساعدة العاملين بعضهم البعض، مما يؤدي إلى الإحساس بأنهم عائلة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. أي التركيز على الجانب الإنساني ويعني ذلك العمل على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والحب.

المحور الثالث: أسس الثقافة التنظيمية

1- وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها:

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية الأداة الفعالة لنجاح أي منظمة، إذ أنها تلعب دوراً جوهرياً في تماسك الأفراد، وتعزيز الحفاظ على الهوية الجماعية، باعتبارها المرشد الأساسي والمهم في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة ومساعدتهم لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي¹:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

2. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل، وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

4. بمثابة إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة.

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة، التي تفسر لماذا تحدث الأشياء. وتحقيق هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض. ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل².

ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصةً إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي³:

✓ إحداث تغيير ودعم التطوير؛

✓ تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من

خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها؛

✓ تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع

العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل؛

¹ جبرالد جرينبرج، وبوبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل سيوني رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع-الرياض، ص327.

² - حريمحسن، 2004، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان ، الاردن، ص131.

³ العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، ص 81.

- ✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛
- ✓ تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ولتتمكنوا متن أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة ؛
- ✓ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية؛
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- ✓ تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث؛
- ✓ تحدد السلوك المتوقع؛
- ✓ لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة؛
- ✓ تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءاً منها؛
- ✓ تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن إهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم؛
- ✓ دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنّها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مثلما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يكون لها مفعول وتأثير على تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة، فمن خلال البحوث والدراسات التي أقيمت في هذا المجال أكدت على وجود عدة محددات للثقافة التنظيمية، والتي يمكن ذكر بعض منها كالتالي¹:

- 1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- 3- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- 4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.
- 5- سياسة وفلسفة المنظمة.
- 6- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.
- 7- جملة الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص ص 82-83.

II- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها:

أولاً: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالٍ مع البيئة؛ ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد. ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة¹، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكتساب الاعتقادات والقيم والإفتراسات التي تكوّن الثقافة. فهي الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل لآخر ومن شخص إلى شخص آخر². فالثقافة التنظيمية الضعيفة التي تسود المنظمة تعبر عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات. ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية.

و لتشكيل الثقافة التنظيمية يجب الحرص على:³

- ✓ الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها؛
- ✓ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة؛
- ✓ التدريب الدوري للعاملين؛
- ✓ استخدام نظم المكافئة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

¹ محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 164.

² هارولد ليفت، الإدارة الرائدة- بناء الإبداع والتصميم والقيم وفي المنظمات -، ترجمة: طابيل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص 255.

³ هارولد ليفت، مرجع نفسه، ص 255.

- ✓ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة؛
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم؛
- ✓ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

ولبناء وتشكيل ثقافة تنظيمية قوية يجب العبور عبر المراحل التالية:

1- الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

حدد (Brown & Harvey, 2006) مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة، الإدارية (فلسفة، قيم، تصرفات وتصور) والنظمية (الأدوار، الهيكل، التنظيم والتكنولوجيا). وبما أن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية والمنظمية ينتج عنه المشتركات في الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر، ومنه تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم. لكنها تبقى بحاجة إلى التحسين والتجديد عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

2- فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

➤ قضايا التكيف الخارجي والبقاء:

التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية، وحدد Schein, 1985 هذه القضايا في:

✓ رسالة المنظمة وإستراتيجياتها والذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة، واختيار إستراتيجيات لتحقيقها؛

✓ أهداف المنظمة حيث يتم وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة؛

✓ الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة)؛

✓ قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق في انجاز الأهداف بصورة حسنة.

➤ قضايا التكامل الداخلي:

والتي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها. وحدد Schein, 1985 هذه

القضايا في:

✓ اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم؛

- ✓ حدود الجماعة والفرق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما؛
- ✓ القوة والمنزلة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها؛
- ✓ المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير مرغوبة)؛

تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة.

3- تكوين ثقافة ايجابية للمنظمة:

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك. يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي. وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.¹

وبالرغم من أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الإختيار الفعلي والحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية. التي تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع الركائز الأولى لبناء ثقافة تنظيمية.

فقد ترفع بعض الشعارات وتتبني قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا انه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فان مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.²

إذن يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

✓ فلسفة المؤسسون:

واضعو البذور الأولى لثقافة المنظمة والتي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتوافقة مع ثقافة المجتمع.

¹ نعمة خفاجة ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009، ص106.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 440-441.

✓ سياسة إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل خاصة في أسلوب إختيار العاملين والذي من المفضل أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفير الكفاءات.

✓ فلسفة الإدارة العليا:

ويظهر ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ومستوى التقويض الإداري الذي تمارسه.

✓ التكيف الاجتماعي:

قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج فيما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المنظمة، وما يرافق ذلك من مستلزمات هذا التكيف وأجوائه وأدواته¹.

ثانيا: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:²

1- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة إتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسات - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2005، ص1، صص43-44.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص162.

2- إختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

3- المخالطة الاجتماعية:

عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.

III- وسائل تطوير الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:**أولاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:¹**

تلعب الثقافة دوراً مؤثراً في صياغة أداء العاملين وفي توحيد معرفتهم، فلا نكاد نرى نشاطاً في تلك الصورة لدى المنظمات التي تُولي عنايتها للثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن. إضافة إلى ما تقدم يمكننا القول بان ضعف ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل.

من بين أهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية نجد:

✓ بيئة الأعمال:

الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين...سوف تؤثر في الكيفية لتي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

¹ حسين احمد الطراونة و اخرون، نظرية المنظمة، دار حامد، عمان، الاردن، ط1، 2012، ص ص 299-300، بتصرف.

✓ **النشاط الرئيسي:**

له أهمية كبيرة في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال. كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى نفس الثقافة. وذلك أن هذه المنظمات تحتاج الى نفس المعارف والتكنولوجيات، بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

✓ **الموقع الجغرافي:**

على قدر كبير من الأهمية حيث أن الثقافة التنظيمية تختلف لفرعين من نفس المنظمة بسبب الموقع الجغرافي فهو يؤثر على نوع الزبائن والعاملين لكل فرع.

✓ **الأهداف:**

تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

✓ **حجم المنظمة:**

حيث لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم. وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات وإشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

✓ **عمر المنظمة وتاريخها:**

يعكس تاريخ المنظمة، تطور المنظمة نوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وعمر المنظمة.

ومن العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة: ¹

• **استقلالية الفرد ومكافآت الأداء:**

إذ تشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة على إبداء الآراء المعطاة للموظف في المنظمة، وكذا اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

30: 22h "اعرف" ماهي العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية, www. Kalamnews.com -¹

• البناء التنظيمي:

يقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الفرد.

• الانتماء والتشجيع:

أي درجة انتماء الموظفين للمنظمة ككل، مع توفر الدعم والمساندة من طرف المشرفين والمسؤولين والرؤساء لمرؤوسيهـم.

• درجة التحمل والمخاطرة:

أي مدى توفر الخلافات والصراعات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم. وكذا تشجيع كل من ينتمي إلى المنظمة للإبداع والابتكار وتحمل لمخاطر.

ثانيا: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية:

لتطوير ثقافة المنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد، حيث قدم Porter And Streers أربع وسائل تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية:¹

1- مشاركة العاملين:

تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية إتجاه نتيجة الأعمال. كما يزيد إلتزام الفرد إلى الجانب النفسي، فالمنظمات التي تهئى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

2- الإدارة عمل رمزي(الريادي):

يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية، الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة وسماع القيادة العليا بعناية. حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

3- المعلومات على الآخرين:

حيث أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة هي الوسيلة الثانية المتوافقة مع العاملين وتعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة. فعندما يشعر الفرد بان الآخرين يهتمون به من

1 - محمد بن غالب العوفي،(2005)،"الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام"،رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف لعربية للعلوم الامنية، الرياض،ص36.

خلال تزويده بالمعلومات ،فانه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

4- نظم العوائد والمكافآت الشاملة:

نظم العوائد لا يقصد به المال وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، و رفع الروح المعنوية، كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

المحور الرابع: الترسخ والتغيير الثقافي

1- الترسخ الثقافي:

الثقافة التنظيمية تمثل الروح التي تربط الأفراد وتتعكس على الصورة الخارجية للمنظمة، لذا لا بد من توصيلها وتقويتها من خلال آليات تنظيمية تتمثل في الأدوات الأساسية التي يوفرها القادة، حتى يعلموا منظماتهم كيفية الاستيعاب والتفكير والإحساس والتصرف وفقا لدرجة قناعاتهم المدركة وغير المدركة. هذه الآليات تناقش بشكل تسلسلي. فهي نتاج صناعي، مرئي ناتج عن الثقافة الناشئة ويخلق بصورة مباشرة ما يمكن تسميته مناخ المنظمة¹.

أولاً: آليات ترسخ الثقافة التنظيمية:

ومن آليات تعميق الثقافة نجد:

أ- آليات تعميق القادة معتقداتهم وقيمهم و افتراضاتهم: وتنقسم الى:

➤ آليات التعميق الأساسية:

- ✓ ما يكثرث القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه؛
- ✓ كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية²؛
- ✓ كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد؛
- ✓ الدور النموذجي المعتمد في التعليم والتدريب؛
- ✓ كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات؛
- ✓ كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم ويرقونهم وكيف يستبعدونهم.

➤ آليات الصياغة والتعزيز الثانوي:

- ✓ التصميم والهيكل التنظيمي؛
- ✓ الأنظمة والإجراءات التنظيمية؛
- ✓ شعائر المنظمة وطوقسها؛
- ✓ تصميم الفضاء والواجهات والبنىات؛
- ✓ حكايات عن الأحداث والشخصيات المهمة؛

¹ ادجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الاصبحي و محمد شحاتة و هبي ، معهد الادارة العامة، السعودية، 2011، صص 249، 250.

² ادجار شاين، نفس المرجع، ص 250.

✓ تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.

ب- الآليات التي تستخدمها المنظمات للحفاظ على الثقافة التنظيمية:¹

✓ ماذي يوجه المديرين الإنتباه إليه؛

✓ طرق رد فعل المديرين للأحداث الحرجة؛

✓ نمذجة الدور والتدريب الخاص وبرامج التدريب التنظيمي؛

✓ معايير تخصيص المكافآت والحالة؛

✓ معايير التجنيد والاختيار والترقية أو الترفيع وترك التنظيم.

ثانيا: معايير قياس الثقافة التنظيمية:

طور كل من أريسون وستوكر أداة لقياس الثقافة التنظيمية، مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربع خيارات، ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة. وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، وأهم التساؤلات المطروحة هي كما يلي:

- لمن يتوقع أن تعطي المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع الأفراد؟
- كيف تتم عملية إتخاذ القرارات في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

II- التغيير الثقافي:

من غير المعقول أن جميع المنظمات تمتلك ثقافة قوية، لهذا على المنظمات ذات الثقافة الضعيفة أن تعمل على تغيير ثقافتها، إلا أن مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير من أجل تحقيق الغايات

¹ جون ويرنر و راندي ديسايمون: تنمية الموارد البشرية-الاساس، الاطار، التطبيقات،-، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2011، ص949.

والأهداف المرجوة يعود بالأساس إلى مقاومة التغيير نظرًا لعدم إنسجام الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة. وهذا ما استدعى إلزامية إدارة مقاومة التغيير باستخدام آليات تسمح بإقامة التغيير الثقافي.

أولاً: مفهوم التغيير الثقافي:

يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب يتطلب الأمر تغييرها. لزيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة.¹

كما يعرفها ميشال أرمسترونغ بأنها تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها. كما يرى أن الهدف من التغيير الثقافي، إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة ايجابية لتحقيق أهدافها.²

ثانياً: أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه

أ- أسباب التغيير الثقافي:

يوجد العديد من الأسباب للتغيير الثقافي إلا أن كينيدي حددها في خمس أسباب هي:

- إيمان المنظمة الكبير ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها الشديدة التغيير؛
- وجود منافسة شرسة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط؛
- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمتنافسين؛
- وجود المنظمة على عتبة الدخول إلى عالم المنظمات الكبيرة الحجم (الدخول في مصاف الكبار)؛
- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع اوجب عليها التغيير.³

ب- خطوات إحداث التغيير الثقافي:

تتمثل هذه الخطوات في:⁴

¹ مصطفى ابو بكر ، دليل المدير المعاصر، الوظائف-الإدارة-المهارات-الصفات، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 297، 2001.

² ميشال ارمسترونغ، كيف تكون دائما أفضل مدير - مجموعة متكاملة من الاسباب المختبرة و المهارات الأساسية، ترجمة للطباعة 5، مكتبة

جرير، السعودية، 2001، ص104.

³ حسن بلعجوز و محمد العربي عزي، ثقافة المنظمة و اثرها على الاداء العام للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005، ص07.

⁴ علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصادي الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002، ص12.

- يعتبر تغيير كل من سلوكيات وإتجاهات وقيم وافترضات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم وكذا الإبتعاد عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة. إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير؛
- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الايجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه؛
- ضرورة الإهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين بإعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم. وأن يهتموا بالعاملين بإعتبارهم موردًا رئيسيًا من خلال إحترامهم وتقديرهم و تحفيزهم؛
- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة؛
- العمل على التخلص من الإعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة؛
- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة؛
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية إنتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة؛
- وضع نظام إستحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجياتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛
- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية تقييم للأداء، منظومة حوافز التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الإنضباط والإلتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالإنتماء والولاء وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية؛
- الأقلمة والموائمة الإجتماعية؛
- إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له؛
- ضرورة الاهتمام بالأكفاء والحيولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم؛
- إتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ثالثاً: وسائل (آليات) التغيير الثقافي وأسباب مقاومته:

أ- وسائل (آليات) التغيير الثقافي:

على قائد المنظمة خلال قيامه بعملية التغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل الجميع توجد أربع وسائل تسهم في قيام التغيير الثقافي هي:¹

➤ **إدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويثقون بها ويؤمنون بما تقوله لهم.

➤ **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، التي تهيئ مبدأ المشاركة وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم. وبالتالي يتبلور لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

➤ **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة. فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة،

➤ **العوائد والمكافآت:** العائد ليس فقط المال وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

وتوجد كذلك آليات أخرى يمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:²

➤ **اللغة:** إذ يجب على القائد والمسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وتعويضها بأخرى مناسبة ومواكبة لتطورات التغيير؛

➤ **التكوين والتعليم:** تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير؛

➤ **الاتصال:** ضرورة توضيح وإعلام الأفراد وإزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب، و توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير؛

➤ **التوقع والرؤية:** ضرورة توقع القادة التهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل؛

¹ جلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، دار مبصرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص161.
² طارق السويديان ومحمد العدلوني: خماسية الولاء-كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003، ص3، بتصرف.

- **الانتظار المعياري:** من خلال إستعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقدير والاحترام والحوافز والمكافآت والاعترافات لبلوغ التغيير المنشود؛
- **الموضنة والنماذج:** الموضنة هي قيام المنظمة بمواكبة كل ما هو جديد في عالم الأعمال الاستفاد منه. أما النماذج فهي بمثابة رموز يقتدي بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة.
- ب-أسباب مقاومة التغيير:**
- إن عملية التغيير صعبة جداً، فما بالك بالتغيير الثقافي. لذا فهو يواجه مقاومة شرسة من قبل الأفراد والجماعات، أو على مستوى المؤسسة ككل. و يمكن إرجاع أسبابها إلى:
- إعتقاد بعض الأفراد أن التغيير لظروف غير عادية أو طبيعية، وهذا يخلق نوع من الخوف والقلق لديهم من المجهول الذي يحمله التغيير؛
- الخوف من عدم نجاح التغيير، والنتائج غير المتوقعة له، واعتباره قفزة نحو المجهول؛
- عدم التحضير الكافي له وضعف الثقة بالذات والقادة، والاعتقاد بان الفائدة محصورة في فئة معينة مما يخلق المقاومة له؛
- العصيان عند الشعور (الأفراد) بإجبارية التغيير؛
- عدم وجود ثقافة قوية تكيفية مما يصعب عملية التكيف مع التغيير؛

المحور الخامس: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي

إقتصرت مفهوم التعلم سابقا على التعلّم التقني المرتبط بتقنيات الإنتاج والبعيد عن الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية لكن مفهوم التعلم التنظيمي الحديث، أصبح منها يستهدف المنظمة ككل، ويهدف إلى تأسيس مناخ تنظيمي يسمح بخلق ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى تطوير المنظمة. لهذا سوف نحاول أخذ هذا المفهوم بالتفصيل.

1- مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

سوف نقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم التعلم التنظيمي وكذا التعرف على أهميته.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي:

كأي مفهوم تتعدد التعريفات وتختلف، وهذا راجع إلى مستوى التحليل أو تعقيد السياق الذي يستخدم فيه هذا المفهوم، حيث انه لا يوجد تعريف يحض بالإجماع وعلى نطاق واسع. حيث نال إهتمام واسعاً من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع مما أسفر عن تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها الباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم وإهتماماتهم والحقبة الزمنية التي تمت فيها دراستهم.

حيث يعرف بأنه " العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة"¹ نجد من يعرفه على أنه: "طريقة لتحسين الفردي والتنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء".² حيث يرى FIOOL "التعلم التنظيمي هو العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والإهتمام بالتعلم".³ أما Nancy Dixon فيربط التعلّم بعملية التحسين من خلال تعزيز كفاءة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم"⁴.

¹ سالي وادوارد و آخرون: ادارة التغيير بنجاح-استخدام النظرية، و الخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص134.

² Juoly O'NEIL, ED,D &Victoria J.Marsick, **Understanding Action Learning**, ANACOM,New York, 2007,p7.

³ -الجاموسي عبد الرحمن، 2013، ادارة المعرفة في المنظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 180.

⁴ - هيثم على حجازي، 2014، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، عمان، الاردن، دار رضوان للنشر و التوزيع، ط1، ص146.

لكن H.Simon فقد اعتبره "التبصر والتعريف والتحديد للمشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية"¹.

كما يعرف: "الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية وتشجيع التعلم على مستوى الفردي، الفرق والمنظماتي، وكيف يتم الانتقال بين هذه المستويات"².

من التعاريف السابقة نجد أن التعلم التنظيمي هو:

- ✓ عملية تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها والتكيف مع محيطها.
- ✓ الرفع من فعاليتها من خلال إتخاذ القرارات الصحيحة أو القريبة من الواقع.
- ✓ يعمل على تعزيز القدرة على إكتساب المعارف وتوليدها ونقلها.
- ✓ تكون لدى المنظمة بما يشبه الكاشف عن الأخطاء في وقتها وإتخاذ التدابير اللازمة وتصحيحها في الوقت المحدد.

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي:

تتمثل أهمية التعلم في ما يلي:

- ✓ يعمل التعلم التنظيمي على مساعدة العاملين في المنظمة على إكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات اللازمة لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكّنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية بالغة ولها القدرة على الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة التي تخوّل لهم إطلاق إبداعاتهم؛
- ✓ أن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة المعرفية داخل المنظمة، حيث يلعب التعلم التنظيمي العامل الأساسي والحاسم من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة، ونسخ المعرفة القديمة. أي أن أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرات وإستنباط المعارف والدروس وكشف الأخطاء وتصحيحها. وتتجلى في الإستفادة من خبرات الآخرين ونقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية وتفعيل الأداء، والفعالية التنظيمية وإتخاذ القرارات؛
- ✓ تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون؛
- ✓ تمكين المنظمات من التكيف مع المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)؛
- ✓ تفعيل الإبداع التنظيمي؛¹

¹ - الملكاوي، ابراهيم الخلوف، 2007، ادارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم ،ط1، عمان،الوراق للنشر و التوزيع ،ص145.

² Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning, IGI Publishing, New York, 2008, p23.

- ✓ يمنح التعلّم المنظّمات القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها حسب التغير البيئي؛
- ✓ يمكّن المنظّمات من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلّم التنظيمي تبعاً له؛
- ✓ يسهم التعلّم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها؛
- ✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية؛

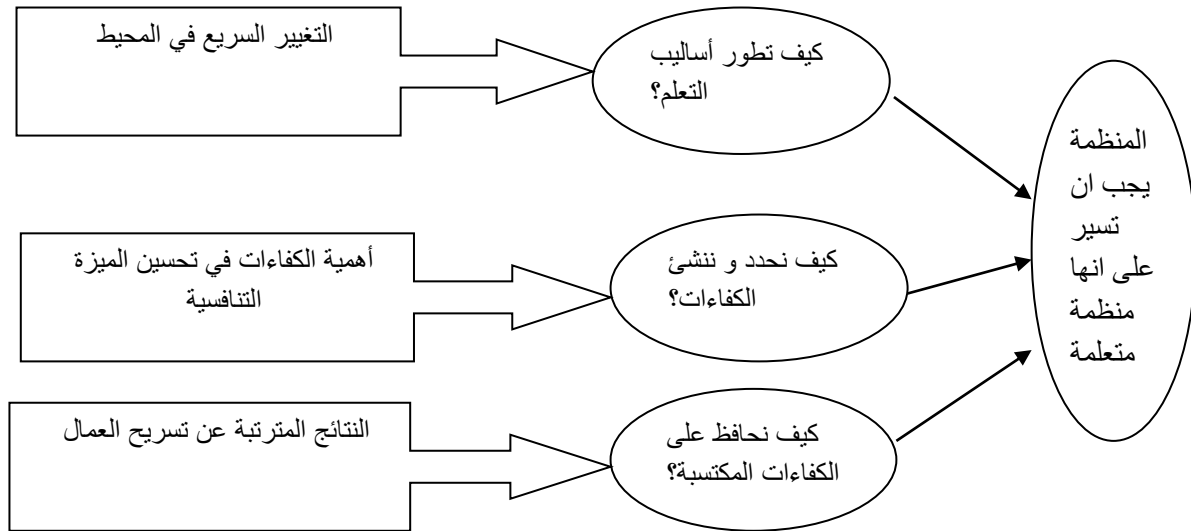
✓ يعتبر آلية فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة؛

✓ الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم؛

- ✓ المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كافات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.²

والمخطط التالي يمثل أهمية التعلّم التنظيمي:

الشكل رقم (3) : أهمية التعلّم التنظيمي



Source :J-P Hafer et al , **Management :Strategie et Organisation**,Librairie Vuibert,4eme edition,septembre 2002, p392.

¹ - الساعدي مؤيد نعمة، 2013، "كيف تدار منظمات الالفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلّم التنظيمي"، عمان، الوراق للنشر و التوزيع ص94.

² - الساعدي، 2013، نفس المرجع اعلاه، ص96.

II- خصائص وأنواع التعلم التنظيمي:

أولاً: خصائص التعلم التنظيمي:

تتمثل خصائص التعلم التنظيمي فيما يلي:¹

✓ التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.

✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.

✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة والمستمدة من تجاربها وممارستها.²

✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلوما وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حلّ المشكلات الحالية والمستقبلية.

✓ لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي:

يتضمن التعلم التنظيمي العديد من الأنواع التي يمكن تطبيقها في المنظمات، يمكن ذكر بعضها كالآتي:

➤ التعلم التكيفي:

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا النوع يتمحور حول التقليد والإستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير. والذي بدوره يتضمن الأنواع التالية:

• التعلم مفرد الحلقة:

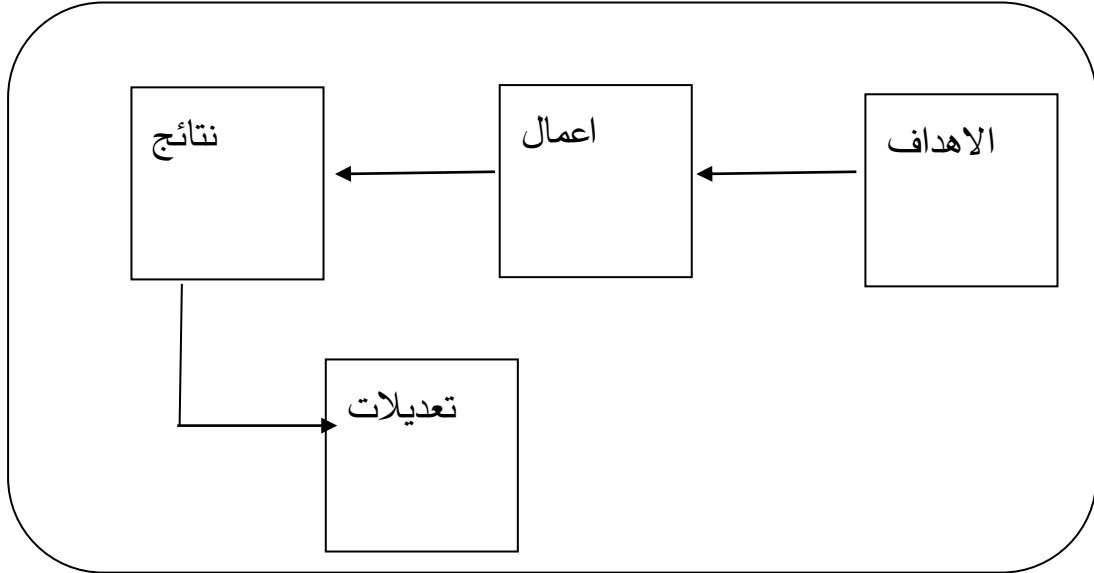
يعمل على إيجاد الحلول المباشرة والفورية للمعوقات التي تشكل أسباباً ظاهرة للمشكلات التنظيمية. والهدف منه تحقيق المحافظة على التقدم والإستقرار، ويترتب عليه عدم تعديل في القيم أو المتغيرات

1 - رايس وفاء، " دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2011، ص6.

2- موسى رحمانى، "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف، الجزائر، 2011، ص5.

الحاكمة لسلوك الفرد، أي أن يتعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية المنكسة عن تلك المخرجات للعاملين. والشكل الموالي يوضح ذلك

شكل رقم(4):التعلم مفرد الحلقة



المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة ، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، مطلب تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية ،2015، ص 27.

• التعلم ثنائي الدورة:

وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات.

• التعلم ثلاثي الحلقة:

يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى موقع أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها ومحاولة إيجاد طرق جديد للفهم.

➤ التعلم التنبؤي:

يقصد به اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل و الاستعداد له.

➤ التعلم التفاعلي:

أي التعلم عن طريق العمل، تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وباستمرار نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف إجتماعية.

➤ التعلم الجماعي:

التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حلّ المشكلات والتجريب بمداخل جديدة من خلال الممارسة وتحويل المعرفة بكفاءة.

➤ التعلم التوليدي:

يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، من خلال تحدي الوضع القائم وتطويره.

ثالثا: مراحل التعلم التنظيمي:

قام جيمس هوبر ()بتحديد اربع مراحل اساسية للتعلم التنظيمي كالتالي:

- مرحلة اكتساب المعرفة :

يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة، كما ان الحصول على المعرفة الصريحة او الحقائق يتم عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من اجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات و انجاز البحوث و عمليات التطوير. ويمكن كذلك حصول المنظمة على التعلم من خلال تنقيح البنى المعرفية التحتية المتراكمة لديها.

- مرحلة توزيع المعرفة:

هنا يتم نشر المعارف بين العاملين ووحدات المنظمة عبر العديد من المنافذ المختلفة وبطرق رسمية وغير رسمية. كحلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية. حيث كلما زادت المشاركة المعرفية زاد العلم.

- مرحلة تفسير المعرفة:

لكي تتم المشاركة المعرفية لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يفهمها العاملين في المنظمة كما يلاحظ هنا ان كمية او حجم التعلم مرهون باستطاعة المنظمة والعاملون فيها بتقديم تفسيرات مبرهنة وعديدة للمعلومات المتاحة.

- مرحلة الذاكرة التنظيمية:

أي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة حيث تلعب دورا حاسما وأساسيا في التعلم التنظيمي، حيث ان عمليتا استعراض واستخدام التعلم يعتمدان أساسا على فعالية الذاكرة التنظيمية. اد ان اغلب المنظمات اليوم تواجه تحدي كبير الا وهو كيفية تفسير المعرفة وتشكيل الذاكرة التنظيمية وتسهيل استخدامها من طرف العاملين.

-III-

IV- مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي:

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

فرّق الباحثون بين ثلاث أنواع للتعلم التنظيمي كالآتي:

➤ التعلم الفردي:

وهو عملية إكتساب للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، وأن هذه المعارف والمهارات يمكن إكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة. أي أنه يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد نفسه. ويكون أقل تقنياً ورسمياً في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي... إلخ) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).

ومنه التعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية:¹

- التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك وقد يكون ظاهرياً أو باطنياً؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛
- لا يمكن ملاحظته بشكل مستمر.

➤ التعلم الجماعي:

هو أكثر من مجموع التعلم الفردي، أي أنه في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها إلى مستويات متنوعة هي: الفرق والإدارات والمنظمات، ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم المنظمة.² ويعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية. وهنا نشير إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءات الجماعية. كما أن دور الإدارة هنا يتمثل في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

ومن ابرز خصائص التعلم الجماعي نجد:

- قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم؛
- التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين؛

¹ - نعيبة، 2012، مرجع سابق، ص35.
² - السالم، 2010، مرجع سابق، ص65.

- التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا.¹

➤ التعلم المنظمي:

مجموعة من الإجراءات المستخدمة للحصول على التعلّم وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات والقيم

الجديدة والمرغوبة وإستخدامها من أجل تطوير المنظمة.²

وهناك مجموعة من الخصائص التي يحظى بها التعلّم التنظيمي:³

- يمارس في المنظّمات بشكل مستمر ويدعى لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع

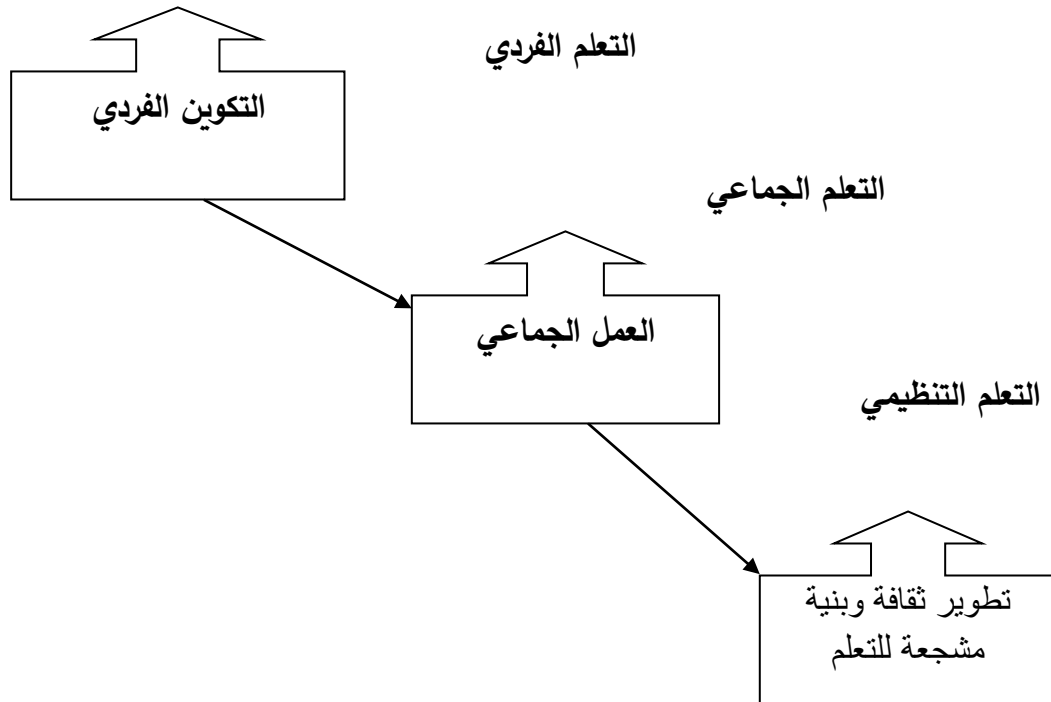
إستراتيجيات بهدف تعظيم الفائدة؛

- يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، تفسيرها، توزيعها والإحتفاظ بها من

أجل الإستفادة منها لاحقا؛

- التغيير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف.

الشكل رقم(4) : مستويات التعلم التنظيمي



Source :J-P Hafer et al , **Management :Strategie et Organisation**,Librairie Vuibert,4eme edition,septembre 2002, p399.

1 - ربحي، شنشوحة، 2017، مرجع سابق، ص24.
 2 اريج ميمون الكبيسي، درجة توافر ابعاد التعلم التنظيمي في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ص27.
 3 - الهدلة، 2013، ص26.

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي:

حيث يوجد ثلاث أبعاد للتعلم التنظيمي كما يلي:

1. البعد الاستراتيجي: ويتضمن مايلي:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم؛
- متابعة التغيرات البيئية؛
- إستراتيجية التعلم.

2. البعد التنظيمي: ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

- العمل من خلال الفريق؛
- الهيكل التنظيمي المرن؛
- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء الفريق.

3. البعد الثقافي: يشمل العناصر التالية:

- التعلم من الاخطاء السابقة؛
- البيئة المساندة للتعلم؛
- الجودة الكلية للتعلم.

V- ضرورة التعلم التنظيمي ومبادئه:

أولاً: ضرورة التعلم التنظيمي:

من الآثار التي تركتها الثورة العلمية والتقنية على كافة مجالات الحياة، ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية. حيث يمكن رصد دواعي التعلم في:

- الانفجار المعرفي:

ثورة المعلومات وعصر التكنولوجيا المتطورة المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء الذي ساعد على الانفجار المعرفي المتسارع، حيث أصبحت المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل متسارع جداً.

- التغيير التقني:

إن الطفرات الهائلة في مجال التقنية، أوجدت واقعا جديدا يقوم على الإتصال والتواصل والربط الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش عصر المعلومات ومراكز البحث. الذي نجم عليه ازدهار التعلم التنظيمي عن بعد وسهولة الحصول على المعلومة والولوج إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب.

- التغيير الاجتماعي:

ترك التغيير الاقتصادي والتغيير الثقافي أثارا واضحة في التغييرات الاجتماعية والسياسية والتي إنعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغيير الأذواق والقيم. حيث أن المستهلك بدا في رحلة البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية بالسعر المناسب وسرعة توصيل كبيرة وصيانة فائقة. أما العمال إرتفعت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم فيما يخص بيئة هادئة ومستقرة وأكثر أمنا. وكذا مشاركة فعالة ومكافئات مرضية. مقابل الولاء والإلتزام التنظيمي للمنظمة، وهذا ما يفرض عليهم التعلم باستمرار ومواكبة كل المستجدات عي عالم المعرفة والمهارات.

ثانيا : مبادئ التعلم التنظيمي:

تتمثل مبادئ التعلم في:¹

- فلسفة تعلم تُسهم في تطوير المعرفة في مختلف أنحاء المنظمة؛
- معدلات محسنة من التعلم تعمل على توليد المزيد من الخيارات والفرص؛
- إعتقاد مبدأ تمدد الاهداف؛

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة في دار المعرفة في المنظمات – مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة، دار رضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص147.

- الاخفاق الآمن بمعنى إتاحة الفرصة التي تشجع إتخاذ المخاطر، ولكن حيث يكون الضرر عن المخاطر ضمن الحد الأدنى؛
- نظم لتعزيز المعرفة والتعلم؛
- تحفيز عمليات المعرفة الرئيسية؛
- نظم تقاطع الحدود الوظيفية، مثل : فرق العمل، الشبكات.

أما فيما يخص المستلزمات الواجب أخذها بعين الإعتبار من أجل فعالية التعلّم فقد حدّدها سينج كمايلي:¹

- يجب أن يرى المتعلم الربط بين ما يأخذ كمهمة للتعلّم والنتائج المحتملة؛
- يجب أن يكون هناك تغذية مرتدة للأداء؛
- فرصة الممارسة تعد مهمة وخاصة إذا كان التعلّم يتعلق بمهارات جديدة؛
- وجود قدرات وإمكانيات لدى الأفراد قبل التعلّم تساعده على التعلّم بسهولة؛
- قبول الأخطاء كمصدر للتعلّم ضمن الثقافة التنظيمية؛
- نمو الشعور بالمسؤولية على المستوى الفردي والجماعي؛
- عمليات المشاركة؛
- تمكين الأفراد من تحليل المشاكل، تحديد الحلول وتطوير الاستجابات.

X- الثقافة التنظيمية كداعم أساسي للتعلّم التنظيمي :

حيث تشكل الثقافة التنظيمية الداعم الأساسي والمساند الدائم للتعلّم التنظيمي من خلال:

- عدم التركيز على الفشل واتباع سياسة التعلّم من الأخطاء السابقة وجعلها كمرجع وقوة داعمة لتثميننا لتعلّم بدرجة عالية وتشجعه. حيث ان الأخطاء التي يقع فيها الافراد عند التنفيذ ليست بنقطة ضعف في أدائهم بل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلّم من الأخطاء.
- البيئة المساندة للتعلّم و التي تشير الى القدرة على الوصول الى المعارف الجديدة و تنقيحها و حفظها و من ثم العمل على استخدامها في اقتناص الفرص و مراوغة التهديدات مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة و الممارسات المستخدمة فيه و

¹ محمد تركي البطاينة و زياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص240.

تشجيع الافراد على إبداع طرق و أفكار جديدة مبتكرة و ادخال التحسينات في أساليب العمل و نوع المنتجات و مكافاة الافراد المبدعين.

- جودة التعلم: أي الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالبا ما تعد الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين خاصة من ناحية المعرفة المتراكمة. كما تفرض إدارة الجودة الشاملة كل فرد في المنظمة التعلم بصفة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

المحور السادس: علاقة المنظمة المتعلمة بالثقافة التنظيمية:

1- المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمات المتعلمة مفهوماً جديداً في الفكر الإداري الجديد، حيث يشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إلى النجاح والتميز في إدارة أعمالها،

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

أول من عرفها هو P.Senge على أنها "المكان أين يحسن الأفراد باستمرار إستعدادهم لخلق النتائج التي يرغبونها حقاً، أين تشجع نماذج الإتصال الجديدة، أين تترك حرية الروح الجماعية، أين يتعلم الأفراد كيف يتعلمون بشكل جماعي".¹

كما تعرّف على أنها "المنظمة التي لها ثقافة تدعم التعلم والإبداع من قبل الأفراد والمنظمة بحد ذاتها".

وتعرف أيضاً على أنها: "المنظمة التي تعمل جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدراتها في إدارة وإستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، وإستخدام التقنية لتنظيم التعلم والاندماج"²

المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحالي، المتميّز بالتغيير السريع والمستمر، وكثرة التحديات والتقدم التكنولوجي وطرق الإتصال وتوليد المعرفة وإدارة المعرفة، وكذا الإهتمام الكبير والتميز بالموارد البشري عن طريق المعاملة الحسنة والتقدير وتعزيز الثقة والتحفيز و...إلخ.

إذ يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه. لكنّه غامض بسبب حداثة أولاً وإحتوائه على مفاهيم كثيرة متداخلة ومتصلة في مجالات متعددة ومختلفة مثل علوم السلوك والإقتصاد والتسيير...إلخ. وهذا ما دفع الباحثون إلى دراسته من جوانب مختلفة، إذا المنظمة المتعلمة تملك فلسفة خاصة وجديدة في مجال العمل الإداري، وتؤكد على إلزامية خلق وإكتساب ونقل للمعارف بسرعة فائقة إلى جميع المستويات. وكذا تستحوذ على أهدافاً تنظيمية منطقية، من الواقع الذي يفرض إشراك جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على توسيع هذا الوعاء عن طريق تعزيزه

¹- Wassenhove W.V. , Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (A.P.) à l'aide du Retour d'Expérience : Application à la gestion des alertes sanitaires liée à l'alimentation, THESE de doctorat, Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts, Paris, 2004, p3065.

² - معين العياصرة و خلود الحارثي: "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 1، الاردن، 2015، ص36.

بما لديها من تجارب وخبرات إكتسبها من خلال تواجدهم في المنظمة. كما تتميز هذه المنظمة بقدرتها العالية على التعلّم المتواصل والصعود إلى مستويات أفضل في النمو والتميز.

ثانيا: مبادئ المنظمة المتعلّمة:

للمنظمة المتعلّمة خمس مبادئ يمكن حصرها في:

1- الإبداع الشخصي:

حسب Senge أن هذه القاعدة تنطبق على التعلّم الفردي أو الشخصي، حيث يرى بأن المنظمات لا يمكن أن تتعلم دون بدأ أعضائها في التعلم، ولهذه القاعدة مكونان أساسيان هما: أن الشخص يجب أن يحدّد ما يريد إنجازه أو تحقيقه، ثم يجب أن يكون لهذا الشخص مقياس حقيقي يبيّن له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه. والهدف المراد تحقيقه لا يُستخدم بنفس المعنى للإبداع الشخصي الذي لا يقتصر على وقت محدد، أي الإعتماد على فكرة التعلّم مدى الحياة. كما أشار إلى التحسين بمفهوم التكاثر وتوالد التعلّم.¹

2- النماذج الفكرية:

تكمن أهمية تكوين النماذج الفكرية في التمكين من الفهم الجيد، وكذا شرح سبب رؤية الأفراد للأشياء، وتصرفاتهم. حيث يرى بعض الأفراد ويتصرفون بطرق مختلفة. وتكمن قواها في إستقرارها وطبيعتها ومقدرتها على مساعدتنا في الإحساس بالآخر. وأن إستقرارها يوفر للأفراد كمية من الأمن العاطفي، أي أنها سهلة جدا في تعزيزها وصعبة جدًا في تغييرها.

3- تعلم الفريق:

تعلّم الفريق عملية تنظيم وتطوير طاقة الفريق من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق. إذ أنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي وفرق العمل ذات الموهبة، وتخلق الأفراد ذوي المواهب.²

4- الرؤية المشتركة:

أي تكوين صورة مشتركة للمستقبل الذي تسعى المنظمة للوصول إليها، ما يشجع على الإبداع ويشجّع العمل ضمن الأجل البعيد والرؤيا الواضحة، وكلّما زادت المشاركة في النقاش كلّما زادت الرؤيا وضوحا. وهذا ما يمثل الفرق بين التعلّم الفردي والتعلّم الجماعي.¹

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص202.

² - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص286.

التفكير التنظيمي:

أشار Senge إلى أنه الطريقة لفهم العلاقات الإعتماضية المعقدة بين عمليات المنظمة، وأن أي تغيير في جزء من أجزاء النظام سيؤثر بباقي الأجزاء ولتحقيق ذلك إعتد Senge على ورشات عمل تتضمن تمارين من أجل خلق وعي لنقاط الضعف لدى الأفراد وتطوير طرق لحل المشكلات المعقدة.²

II- خصائص المنظمة المتعلمة:

يتطلب من المنظمة أن تتوفر على مجموعة من الخصائص لكي تستطيع أن تكون قادرة على التعلم باستمرار. نذكر أهم هذه الخصائص كما يلي:

- تحوّل المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل؛
 - خلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة وصنع القرارات التعاونية؛
 - شعور العاملين بتقديم عملا صالحا لهم وللمجتمع؛
 - يعامل الفرد الآخرين في إطار من الثقة والاحترام.³
- كما حدد Easterby Smith في 1997 ثلاث خصائص للمنظمة المتعلمة وهي:

- 1-التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر؛
- 2-تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم؛
- 3-بناء فريق العمل والهدف المشترك.⁴

III- الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء المنظمة المتعلمة:

حسب ماركاردت فإن العلاقة بينهما هي علاقة إحتواء، أي أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدرات أفرادها على تبني وتوطين المرونة والحرية في التفكير (إطلاق العنان للتفكير الجامح)، وهذا ما ينتج أو يولد إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير هذا من جهة ومن جهة أخرى التعلم التنظيمي يركز على كيفية التعلم وإكتساب الأفراد المعلومات والمهارات والإتجاهات التي ترتقي بالمنظمة وتحقق تكيفها

¹ حسن احمد الطراونة و اخرون،مرجع سبق ذكره،ص206.

² حسين احمد الطراونة و اخرون،مرجع سبق ذكره،،ص207.

³ - محمد كامل الحواجرة،2010،المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، مجلة العلوم الانسانية، الاردن جامعة البترا الخاصة، العدد45،ص6.

⁴ Poth et al,1999,p213

مع مختلف المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة. وبالتالي يصبح التعلم التنظيمي عنصرًا أساسيًا وركيزة هامة في بناء المنظمة المتعلمة.¹

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال إرتباط السبب بالنتيجة، حيث لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنه بناء منظمة متعلمة أو قابلة للتعلم. كما نعلم جيدًا الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في بناء إدارة المعرفة وفي التشارك المعرفي، حيث أنها تشجع على التشارك المعرفي وتسهله عن طريق ثقافة المشاركة في المعرفة. لكن فيما يخص إدارة وبناء ومشاركة المعرفة فهو ليس هدفًا بالنسبة للمنظمة بقدر ما هو وسيلة. كما تبقى المعرفة بدون قيمة مالم يتم الإستفادة منها من قبل المنظمة. حيث تعمل على تغيير السلوك، أي أن ممارسة التعلم التنظيمي هو المحفز الأساسي للأداء من خلال تغيير السلوك. بينما تُسهم إدارة المعرفة والتشارك المعرفي في تنشيط هذه الممارسات وتدعيمها بالمعارف. أما المنظمة المتعلمة فهي أحسن وعاء للممارسة التعلم التنظيمي. ولتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة يجب التعرف على النمط الثقافي المناسب لممارسة التعلم التنظيمي في إطار المنظمة المتعلمة. ألا وهو ثقافة التعلم، التي تشجع التعلم والانفتاح والخلق وإكتساب المعرفة ومشاركتها، وتجريب الأشياء الجديدة، ومواجهة الأخطار والتعلم من الأخطاء. ثقافة تشجع التكيف والتغيير. إذ أن هذا المفهوم هو التركيبة السحرية بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وهذا ما يجعل التعلم عاملاً حاسماً في نجاح أعمال المنظمة.

¹ Marquardt M J , **Building the learning organization :The five elements for corporate learning** Davies - 1
Black Inc Publishing, Palo alto USA, 2002, p19.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- ✓ احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، مصر، 2000.
- ✓ موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، عمان الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع 2002.
- ✓ شارلز وجونز ، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001.
- ✓ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- ✓ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن، 2000.
- ✓ طاهر محسن منصور أَلْغَالِي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل - دار وائل للنشر، الاردن، 2007.
- ✓ مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000.
- ✓ نعمة عباس خفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- ✓ فلاح حسين عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- ✓ جيرالد جرينير و روبيرت بارون: ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
- ✓ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.
- ✓ بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط1، 2009.
- ✓ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- ✓ حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار و مكتبة الحامد، عمان ، الاردن، 2004.
- ✓ العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض.
- ✓ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية ، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- ✓ هارولد ليفت، الإدارة الرائدة - بناء الإبداع والتصميم والقيم وفي المنظمات -، ترجمة: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.

- ✓ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ✓ موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسات- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط5، 2005.
- ✓ رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
- ✓ حسين احمد الطراونة و اخرون، نظرية المنظمة، دار حامد، عمان ، الاردن، ط1، 2012.
- ✓ ادجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الاصبحي و محمد شحاتة وهبي ، معهد الادارة العامة، السعودية، 2011.
- ✓ جون ويرنر و راندي ديسايمون: تنمية الموارد البشرية-الاساس ،الاطار، التطبيقات-، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2011.
- ✓ مصطفى ابو بكر ، دليل المدير المعاصر، الوظائف-الإدارة-المهارات-الصفات-، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001،.
- ✓ ميشال ارمسترونغ، كيف تكون دائما أفضل مدير - مجموعة متكاملة من الاسباب المختبرة و المهارات الأساسية، ترجمة للطباعة 5، مكتبة جرير، السعودية، 2001.
- ✓ بلال خلف السكارنة، دراسات ادارية معاصرة ، دار مسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن.
- ✓ طارق السويدان و محمد العدلوني: خماسية الولاء-كيف تحفز و تبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003.
- ✓ سالي وادوارد و اخرون: ادارة التغيير بنجاح-استخدام النظرية، و الخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية، 2004.
- ✓ الجاموسي عبد الرحمان، 2013، ادارة المعرفة في المنظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ✓ هيثم على حجازي ، 2014، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات ، عمان ، الاردن ، دار رضوان للنشر و التوزيع، ط1.
- ✓ المكاوي ، ابراهيم الخلوف، 2007، ادارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم ، ط1، عمان، الوراق للنشر و التوزيع.
- ✓ الساعدي مؤيد نعمة، 2013، "كيف تدار منظمات الالفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي"، عمان، الوراق للنشر و التوزيع.

- الملتقيات و المداخلات:

- ✓ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقتها بثقافة المؤسسة، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 3-4 ماي 2005..
- ✓ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعلم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلات مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض، 2004 .
- ✓ علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلات ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة يومي 20-21 ماي 2002 البليدة.
- ✓ كمال قاسمي، 2009، المقومات و المعايير الثقافية لتطبيق نظام الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 2003/2002.
- ✓ أحمد بوشنلفة واحمد بوسهمين، اهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- ✓ حسن بلعجوز و محمد العربي عزي، ثقافة المنظمة و اثرها على الاداء العام للمؤسسة، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
- ✓ علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلات ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصادي الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002.
- ✓ رابيس وفاء، " دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 2011.
- ✓ موسى رحمانى، "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف، الجزائر، 2011.

- المقالات العلمية:

- ✓ حسين حريم، رشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 230.

✓ عادل محمود الرشيد، **الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية**: إستخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسات العمل، أبحاث اليرموك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 20، العدد3، الأردن، 2004.

✓ سعود عبد العزيز الشمري، **ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة**،مجلة الكهرباء، العدد8، على الموقع www.alkahraba.com.

✓ اكرم عبد الحميد الصرايرة، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية-دراسة مسحية-مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد18، العدد4، الأردن.

✓ معين العياصرة و خلود الحارثي: **درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد11، العدد1، الاردن، 2015.

✓ محمد كامل الحواجرة، **2010، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي** ، مجلة العلوم الانسانية، الاردن جامعة البتراء الخاصة، العدد45.

- الرسائل و المذكرات:

✓ صالح بن سعد المربع، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.

✓ كمال قاسمي، **المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.

✓ محمد بن غالب العوفي،(2005)، **"الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام"**،رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف لعربية للعلوم الامنية ، الرياض.

✓ اريج ميمون الكبيسي، **درجة توافر ابعاد التعلم التنظيمي في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين**، مذكرة ماجستير غير

منشورة ، جامعة الشرق الاوسط.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Mary jo Hatch, **The dynamics of organizational culture**,the academy of management review, vol18,n°4,1993.
- ✓ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie D'entreprise**, 4edition dallo, paris, 1998.
- ✓ Pascal lauran & Franois bouard ,**Economie d'entreprise**,Bostome2,édition d & organisations,Paris,1999.

-
- ✓ Steven I. McShane & Mary Ann Glimow, **Organizational behavior**, McGraw Hill, USA, 2000.
 - ✓ Juoly O'NEIL, ED, D & Victoria J. Marsick, **Understanding Action Learning**, ANACOM, New York, 2007.
 - ✓ Peter Busch, **Tacit Knowledge in organizational learning**. IGI Publishing, New York, 2008,

 - ✓ Marquardt M J , **Building the learning organization :The five elements for corporate learning** Davies Blanck Inc Publishing, Palo alto USA, 2002.
 - ✓ Dictionnaire de la langue française, institue pédagogique national, alger.
 - ✓ Wassenhove W.V. , Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (A.P.) à l'aide du Retour d'Expérience : Application à la gestion des alertes sanitaires liée à l'alimentation, THESE de doctorat, Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts, Paris, 2004.

فهرس محتويات المطبوعة:

| الصفحة | العنوان |
|---------|--|
| 4 - 3 | مقدمة |
| 18 - 5 | المحور الأول: فكرة عن الثقافة التنظيمية |
| 8 - 5 | I - التطور التاريخي للثقافة التنظيمية |
| 12 - 9 | II - معرفة الثقافة التنظيمية |
| 9 | اولا: مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 10 | ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية |
| 18 - 12 | III - خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها |
| 12 | اولا: خصائص الثقافة التنظيمية |
| 14 | ثانيا: ابعاد الثقافة التنظيمية |
| 32 - 19 | المحور الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية |
| 22 - 19 | I - مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها |
| 19 | اولا: مستويات الثقافة التنظيمية |
| 22 | ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية |
| 32 - 23 | II - مكونات الثقافة التنظيمية وانواعها |
| 23 | اولا:مكونات الثقافة التنظيمية |
| 28 | ثانيا:انواع الثقافة التنظيمية |
| 43 - 33 | المحور الثالث: أسس الثقافة التنظيمية |
| 35 - 33 | I - وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها |
| 33 | اولا: وظائف الثقافة التنظيمية |
| 35 | ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية |
| 39 - 36 | II - أليات تشكيل الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها |
| 36 | اولا: اليات تشكيل الثقافة التنظيمية |
| 39 | ثانيا: عوامل المحافظة علي الثقافة التنظيمية |
| 43 - 40 | III - وسائل تطوير الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها |
| 40 | اولا: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية |
| 42 | ثانيا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية |
| 49 - 44 | المحور الرابع: الترسيح والتغيير الثقافي |

| | |
|---------|--|
| 45 - 44 | I - الترسخ الثقافي |
| 44 | أولاً: آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية |
| 45 | ثانياً: معايير قياس الثقافة التنظيمية |
| 49 - 45 | II - التغيير الثقافي |
| 46 | أولاً: مفهوم التغيير الثقافي |
| 46 | ثانياً: أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه |
| 48 | ثالثاً: وسائل (آليات) التغيير الثقافي وأسباب مقاومته |
| 59 - 50 | المحور الخامس: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي |
| 52 - 50 | I - مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي |
| 50 | أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي |
| 51 | ثانياً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية |
| 54 - 53 | II - خصائص وأنواع التعلم التنظيمي |
| 53 | أولاً: خصائص التعلم التنظيمي |
| 53 | ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي |
| 57 - 55 | III - مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي |
| 55 | أولاً: مستويات التعلم التنظيمي |
| 57 | ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي |
| 59 - 58 | IV - ضرورة التعلم التنظيمي ومبادئه |
| 58 | أولاً: ضرورة التعلم التنظيمي |
| 58 | ثانياً: مبادئ التعلم التنظيمي |
| 63 - 60 | المحور السادس: علاقة المنظمة المتعلمة بالثقافة التنظيمية |
| 61 - 60 | I - المنظمة المتعلمة |
| 60 | أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة |
| 61 | ثانياً: مبادئ المنظمة المتعلمة |
| 62 | II - خصائص المنظمة المتعلمة |
| 63 - 62 | III - الثقافة التنظيمية المناسبة لبناء المنظمة المتعلمة |
| 64 | قائمة المراجع |