

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي و

جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية

قسم الفلسفة

مذكرة التخرج لنيل دبلوم دراسة ما بعد التدرج

المتخصص في الوسيط الثقافي المعاصر

الموسومة بـ:

ثقافة المؤسسة

الأستاذ المشرف:

السيد بهادي منير

إعداد الطالبة:

مكيكة خديجة

2011/2010



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

دعاء

"يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، و لا أصاب باليأس
إذا فشلت، بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق
النجاح."

تشكرات

لحظات يقف فيها المرأ حائرا عاجزا عن التعبير كما يختلج في صدره من تشكرات
لأشخاص أمدوه بالكثير و الكثير أثقل كاهله، لحظات صار لا بد أن ينطق بها اللسان و
يعترف بفضل الآخرين اتجاهه لأنهم و بصراحة كانوا الأساس المتين الذي يبني عليه
صرح العلم و المعرفة لديه و أناروا سبيل بلوغهما .

أتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من الأساتذة اللذين منوا علينا بمساعدتهم و توجيهاتهم القيمة
معلوماتهم المثيرة كما أتقدم بالشكر إلى السيدات و السادة مدراء الاقامات الجامعية - بئر الجير -
كل واحد باسمه :

- مدير الإقامة الجامعية زدور ابراهيم-2- السيد: إمام علي حبيب
- مدير الإقامة الجامعية حي البدر السيد: عصمان رشيد
- مدير الإقامة الجامعية زدور ابراهيم-1- طبوشي عزيز
- مديرة الإقامة الجامعية 19 ماي 1956 السيدة: صالح نعيمة
- مديرة الإقامة الجامعية بئر الجير السيدة: الزين كريمة
- مدير الإقامة الجامعية الأمير عبد القادر السيد: قادة معروف

و علي رأسهم السيد : مدير مديرية الاقامات الجامعية - بئر الجير- السيد : زغامري حسان

للمساندة المعنوية والمادية و الخدمات القيمة.

و شكر خاص إلي الطاقم الولائي و علي رأسهم السيد الأمين العام لولاية وهران و ذلك لتفهمهم
لوضيعتي و التسهيلات التي أتاحت لي من اجل إتمام هذا العمل .

في الأخير اشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة سواء من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة
أو ابتسامة صادقة.

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل بعد طول عناء

إلى من لا يكفيهما كل كلمات الحب والشكر اللذان علماني أن الدنيا

طموح وكفاح وأن العمل عبادة للرحمن

إلى سر وجودنا في هذه الدنيا والدنيا الفاضلين حفظهما الله.....

إلى إخواننا الغوا لي حفظهما الله ورعاهم:

فاطمة، جيلالي، مريم، محمد، لخضر و أبنائهم :

كوثر، ياسين، إسمهان، عبد الوهاب وشيماء .

وإلى كل أصدقائنا من قريب أو بعيد،

نهدي هذا العمل المتواضع.

إن ثقافة الفرد تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوك

السلوكيات، و ثقافة الفرد تعني مختلف العادات و التقاليد و الأعراف التي يتبناه و حتى الأخلاق و القيم و أيضا مستواه الدراسي و الثقافي، هذا بالنسبة للفرد فماذا تعني الثقافة بالنسبة للموظف داخل المؤسسة ؟ وما هي خصائصها وأنواعها ؟ وفيما تكمن أهمية هذه الأخيرة؟

المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث، على اعتبار أن تحديد المفاهيم يساهم في بلورة المعاني والدلالات التي ينطوي عليها كل من الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد.

تعريف ثقافة المؤسسة :

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها، تأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لهذا المفهوم، وإنما طوروا الكثير من التعاريف حيث استخدم كمظلة تأوي الكثير من المفاهيم، كالقيم، النماذج الاجتماعية وغيرها من المميزات التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى¹.

يمكن تعريف الثقافة بطرق مختلفة، لذلك فإن إعطاء أمثلة من التعاريف الشائعة للثقافة سيساعدنا على الإلمام بالجوانب والأبعاد المختلفة التي تضمها الثقافة. وفيما يلي بعض هذه التعاريف :

يعرّف E.B.Taylor الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين².

ولقد سار على منهج تايلور عدد من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية، والجوانب المادية³.

¹ساطوح مهدية مذكرة ماجستير تخصص الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي

²دافيتش ونلسون ترجمة سيد عمارة - إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير - دار الفجر للنشر والتوزيع 1995 صفحة 131

³ جي روشيه مدخل علم الاجتماع العام ترجمة مصطفى دندشلي بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر

بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتن
من تلك الأفعال ولكن الأشياء المادية⁴.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

و يدعم هذا المعنى **Khuckhohm** بتعريفه "أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحداث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها⁵.

و يعرفها **أوشي** بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا⁶."

و يعرفها **Schein** بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل⁷."

إن موضوع اهتمامنا في دراستنا هذه هو أن الثقافة مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك ويضع أصوله وقواعده ويوجهه، وفي هذا يعرفها **العديلي** على أنها " القيم السائدة في المؤسسة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة⁸."

و يعرفها **أوشي** بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين⁹."

نجد **Boseman** يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة¹⁰."

إن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

⁴ - محمد عبد العبود مرسي - التغيير الاجتماعي للثقافة الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1990 صفحة 65

⁵ - عبد الحميد لطفي الانثروبولوجيا الاجتماعية - القاهرة دار المعرفة 1979 ص 75

⁶ - C.Khuckh ohn mirror for man (N Y Mc Grow Hill book CO 1994) P35.

⁷ - وليام أوشي - النموذج الياباني في الإدارة - نظرية Z ترجمة حسن محمد يس = السعودية معهد الإدارة العامة = ص 65

⁸ - 15- E.H. Schein - organisationl culture leadership(San Francisco) Jossey Boss Publishers 1989 / P12.

⁹ - مرجع سابق ص 179.

¹⁰ - أوشي مرجع سابق ص 444



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

في ضوء هذا التنوع والتباين، نحاول تبيان أهم الخصائص

هذه الدراسة الذكر (أنظر جدول أ) ¹¹.

الخصائص البنائية		القيم المشتركة
أنماط الفعل والسلوك والممارسات	11	17%
المعايير	3	5%
المبادئ	3	4%
قواعد السلوك	1	2%
مفاهيم	3	5%
معتقدات، توقعات، توجهات	8	12%
طرق وأساليب التفكير المشتركة	2	3%
العادات والتقاليد	2	2%
افتراضات مشتركة	2	3%
قصص متداولة	1	2%
شعارات	2	2%
مراسيم احتفالية وطقوس	4	6%
فلسفة	1	2%
مناخ تنظيمي	1	1%
منظومة رموز	5	8%
المجموع	66	100%

من خلال تحليل معطيات الجدول - أ - نلاحظ أن : 26 % من التعاريف تؤكد على أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم المشتركة و 17 % منها تؤكد على أنها ممارسات وأنماط من السلوك المتبعة داخل المؤسسة و 12 % تضيف أنها توقعات ومعتقدات، بالإضافة إلى 8 % أشارت إلى أنها منظومة رموز و 6 % لكل من المراسيم والاحتفالات والطقوس كمظاهر للثقافة التنظيمية وهناك 5 % من هذه التعاريف بينت أن الثقافة التنظيمية تشمل على معايير .

أما النسب المتبقية، فتتوزع بين متغيرات (المناخ التنظيمي، الفلسفة، المفاهيم، الشعارات القصص المتداولة، العادات، التقاليد، قواعد السلوك)

وبناء على ما سبق وبالاستناد إلى الحقائق المستقاة من الواقع يمكن صياغة تعريفا إجرائيا يتوافق مع الدراسة الراهنة فيما يلي :

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم التنظيمية المشتركة الس
الاحترام، والتي تحدد وتوجه الممارسات الإدارية وأنماط السلوك

المبحث الثاني: خصائص ثقافة المؤسسة و أنواعها:

أغلب الكتاب في هذا الموضوع يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة وسلوك الموظفين ، من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق النجاح و كيفية تحقيقه، عموماً هناك من يرى ان لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهذه الثقافة تتسم بخصائص تضبطها، فما هي هذه الخصائص؟

المطلب الأول: خصائص ثقافة المؤسسة¹²

إن ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية :

1- الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطلعة ...)

2- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي، متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

4- الثقافة نظام مكتسب، متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ؛ بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

¹² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 407



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة و القدرة النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية¹³:

هناك ستة أنواع للثقافة التنظيمية:

1. الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح والوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

2. الثقافة التنظيمية الإبداعية: و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

3. الثقافة التنظيمية المساعدة: و تتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة

المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4. ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطه بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا و يهتم بالتفاصيل في عمله

5. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل إن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

6. ثقافة الدور: و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية¹⁴

و هناك من يعتقد أن ثقافة المنظمة نوعان هما: الثقافة الضعيفة و الثقافة القوية

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالقبول و الثقة منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

أما **الثقافة القوية** فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى با لقبول من طرف جميع أفراد المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

¹³ - رسالة الماجستير ، بعنوان : الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.
¹⁴ - رسالة الماجستير ، بعنوان : الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

و الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بـ

تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العم

المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها و اهدافها.

المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في:

1. القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها PETER WATERMAN أساس النجاح الدائم والمستمر، أما MAURICE THEVENET فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها، يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة، شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين¹⁶.

2. المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال

و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁷.

¹⁵- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005، ص312 .

¹⁶- محمد إكرام العدلوني - العمل المؤسسي - دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة الإنتاج الفني دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت- لبنان-2002-

ص37

¹⁷- نفس المرجع، ص38

3. الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدرك

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹⁸.

4. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً، تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات: تبرز من خلال الهيكل التنظيمي، فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة، تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية، في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة، في تهئية و ترتيب الفضاء المكاني، و في خطابات المؤسسة¹⁹.

5. الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل²⁰.

6. الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني" فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة²¹.

7. الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق: تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة، إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

¹⁸ نفس المرجع، ص39

¹⁹ -the venet (m),la culture d'entreprise, op.cit.p75.

²⁰ محمد إكرام العدلوني المرجع السابق ص40

²¹ -saga حكاية تاريخية او ميثولوجية من الأدب الاسكندنافي.

تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلد
طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد و
بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال

في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات
الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراء هم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني
كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى **Waterman Peter** بالعودة إلى هذه
الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة²².

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 المنظمة²³.

²² Ritter Roland et Bernard ramanantsoa, op .p14

²³ -shwebeig philippe, les communications de l'entreprise, au-dela de la l'image, idition MCGraw -hill, paris 1991p42

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة

والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

تتلخص وظائف و أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي:

المطلب الأول: وظائف ثقافة المنظمة²⁴

هناك 4 وظائف رئيسية هي :

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية :** إن مشاركة العاملين نفس المعايير و التقييم يمنحهم الشعور بالتحديد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

2. **تسهل الإلتزام الجماعي :** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

3. **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام

4. **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم،** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما.

و يتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

²⁴- مرجع نفسه حسين حريم، ص265

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي :

- 1- إنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.
 - 2- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم
 - 3- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها ،مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدرهم عليها و تكافؤهم عليها.
 - 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار و التميز
 - 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.
 - 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
 - 7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات .
 - 8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
 9. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه،
- و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.

²⁵ مذكرة الماجستير: الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، مرجع سبق ذكره، ص28 .

الفصل الثاني: إشكالية الثقافة والسلوك داخل المؤسسة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وابعاد عديدة من انتميه و خاصه بي صل ما يتعلق بتصرفات و سلوكيات الموظفين

المبحث الأول: مدى تأثير الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على سلوك الأفراد :

لمعرفة مدى تأثير الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على سلوك الأفراد لابد من البحث عن مفهوم سلوك الأفراد داخل المؤسسة أي ماهية السلوك التنظيمي؟

المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي¹

و لتعريف السلوك التنظيمي يمكن أن نقول أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك. فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. توجد ثلاثة أصناف من أنواع السلوك للآخرين :

السلوك الأساس الأصلي: وهو مزيج من السلوك الفطري للفرد ممزوجاً بالسلوك المكتسب الذي يكتسبه الفرد في مراحل عمره .

السلوك السلبي الذي يدل على الضيق والانزعاج والحزن: ويظهر هذا السلوك عندما تواجه الأفراد ظروف سلبية .

السلوك الذي يدل عن حاجة نفسية: وهذا السلوك يعكس الحاجات النفسية الكامنة في الأفراد.

¹ - السلوك التنظيمي، د. أحمد ماهر ص 22

المطلب الثاني: مدى تأثير الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على

من المهم التساؤل عن مدى تأثير كل من الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل نقول أنه لا يمكن إنكار أثر كل من الثقافتين على سلوك الأفراد، إلا أن البحوث الميدانية تؤكد يوماً بعد يوم أن تأثير الثقافة الوطنية على سلوك الأفراد العاملين أكبر من تأثير المؤسسة عليهم²، ويعود السبب في ذلك لكون الفرد يبدأ في تكوين ثقافته الوطنية عبر التنشئة الاجتماعية منذ الصغر، حيث يكتسب في العائلة ومن المدرسة، والأصدقاء ووسائل الإعلام الكثير من مكونات هذه الثقافة، وبالتالي فما يتعلمه ويكتسبه الفرد داخل المؤسسة لا يقاس إلى ما تعلمه من ثقافته الوطنية. وتشكل هذه الحقيقة واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها المدير وهو بصدد تغيير ثقافة المؤسسة³.

هناك الاتجاه النفسي الذي يربط الثقافة بالشخصية، فكثيراً من الآراء التي ترجمتها كثيراً من التعاريف اعتبرت أن الثقافة لها صلة بالسلوك الإنساني. ونكتفي بالإشارة هنا إلى ما أوضحه العلامة إبن خلدون قبل ذلك من أن دوافع الإنسان الفطرية هي أساس الثقافة بمعناها الكامل⁴.

إنه إذا كانت الثقافة ذات علاقة إنسانية واجتماعية فإن تعريفها سيكون محل تغير وتطور حسب طبيعة المجتمعات ومستوياتها، وهذا يؤكد أن تعريف الثقافة لا يكون مستقراً، إذ أنه يتطور دوماً، لأنها الثقافة (ليست مجرد معلومات، ولا تراكم للمعرفة فحسب بل هي مواقف متحركة، إنها تعبر عن الإنسان في مجتمعه وبيئته من جهة أخرى⁵.

هذا الاتجاه يرى أن المؤسسة لها خصائص ذاتية تشكل ثقافتها الخاصة. نجد هذا الاتجاه في الكتاب الشهير، (le prix de l'excellence) فالمؤسسة لها: هيكلية، أنظمة تسيير وثقافة⁶.

إن الثقافة عبارة عن متغير من المؤسسة، والمشكلة تكمن دوماً في معرفة ما تضيفه الثقافة وكيف تتفاعل مع المتغيرات الأخرى للمؤسسة. إن وظيفتها تكمن في مراقبة السلوكيات الفردية، توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق غايات المؤسسة Buts نتحدث هكذا عن ثقافة قوية عندما تعمل على توجيه السلوكيات بقوة الثقافة أيضاً، هي متغير

² - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 172.

³ - المرجع نفسه، ص 172.

⁴ - إسماعيل بن السعدي، الثقافة والثقافة الفرعية- تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 18، ديسمبر، 2002، ص 80.

⁵ - المرجع نفسه، ص 81.

⁶ - TOM PETERS et ROBERT WATERMAN, Le prix de l'excellence, DUNOD, Paris, 1999.

- هل للثقافة من القوة ما يجعلها تعمل على مراقبة السلوكيات . وكيف يمكن دعمها؟
- كيف يمكن خلق ثقافة تحقق هاته الغاية؟
- كيف يمكن تغيير الثقافة الحالية عندما لا تكون تعمل في الاتجاه المرغوب؟

هاته الأسئلة تصب في نفس سياق إشكالية بحثنا وسوف نحاول الإجابة عنها من خلال المباحث اللاحقة

المبحث الثاني : ثقافة المؤسسة والأداء:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين⁷.

فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة⁸.

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا.

أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات -صلابة السلوك،

الحد الأدنى المقبول - حيث يتبعوا الأوامر فقط كمنحصر للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص

الشخصية الناضجة⁹.

⁷ - Wagner & John R Hollenbeck. Management organisation (U.S.R Prentic Hall co 1992 / P 697.

⁸ - Jacque Orsoni & J.P.Heler. Management Strategique (Librairie Vuibert ARIS 1994) P180

⁹ - عبد الله علي - تأثير على المؤسسة العمومية - ص 223.

متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالأفراد كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة و تتميز مستويات أداؤها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

كما خلاصا في دراستهما هذه أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية ¹¹:

1. درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.

2. الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.

3. القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

و في بحث آخر عن الامتياز حددا قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للمؤسسات الناجحة في المعتقدات التالية: ¹²

- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
- الاعتقاد بأن يكون الأفضل.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

¹⁰ - أندرو سيزرلاتي - السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر أبو القاسم [الرياض: معهد الإدارة العامة 1991 ص 462

¹¹ - عبد الله علي مرجع سابق ص 225.

¹² - أحمد القطامين <الإدارة والخطط الإستراتيجي>

- الاعتقاد بأهمية العاملين كآدميين.

- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستجيبين.

- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا.

وقد حدد الباحثان **Deal & Kennedy** مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي¹³:

- إن فلسفة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.

- تركز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.

- تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة.

- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.

- لديها قواعد غير رسمية للسلوك.

- لديها قيم قوية.

- تضع معايير أداء مرتفعة.

- لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

¹⁴ أوضح أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكون لنفسها ثقافة تتسم بالآتي:

- جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

- الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.

- المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

¹³ - المرجع السابق

¹⁴ - فليب أنتنسون - إدارة الجودة الشاملة - ترجمة عبد الفتاح التعماني. سلسلة إصدارات بمبك 1996 الجزء الأول ص ص 122-129.

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسس

ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك؟ إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل الأشياء السيئة، وتتماشى دائما الأمور غير السارة في العمل، بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبكر لمواجهة المتاعب إلى المسؤولين، كموقف عن مقاومة التغيير مما يشجع على الجمود والتسبب والإهمال والإدمان على السلبية، حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث، إن كان بالطريقة الصحيحة أم بالطريقة الخاطئة، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائما على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح حيث فلسفتها تقوم على الاستعداد الدائم للتحدي تعتمد مدخل الفعل.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتجلى في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة... في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتجلى في غياب المبادئ وعدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات وتعديل القرارات بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات... الخ.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي... للمجتمع لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرته للحياة بصفة عامة. كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع انعكاسات سلبية إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار، التواكل، المحسوبية، عدم المحاسبة، الجاملة واللفظ، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال... لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.

فالمسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على

تقييم فلا يقيم الغير كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين حيث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها.

ومن المظاهر المترتبة عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي نجد:

- قتل التفكير الإبتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
- فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.
- غياب التقييم والمتابعة.
- غياب مبدأ الاستحقاق والثواب اللذان يمكن من خلالهما تحريك السلوك الإنساني سلبا وإيجابا.
- المجاهرة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجاهرة القهرية، القلق الدائم وفقدان الثقة في النفس.
- عدم ربط إشباع الحاجات بالأداء.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

ليس هناك حل سريع ولا سر يكشف عنه لتحرك مؤسسة من ثقافتها الحالية الجامدة والتي تتسم بالانسحاب والإهمال والإدمان على السلبية والتسيب والالتزام وتعدد مضيعات الوقت....

إلى ثقافة تركز على التميز والإنجاز، والنتائج والتجانس، والجماعية والتفتح على الخارج والداخل، واليقظة والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، الاهتمام بالعاملين كآدميين وتنمية معارفهم ومهارتهم وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير.

إن تحقيق هذه الأشياء ليس أمرا سهلا، فالإقلاع عن العادات السيئة، وتغيير نظم ونمط الإدارة وفلسفة، وقيم الإدارة العليا والدوافع والاتجاهات والافتراضات أمر يصعب - فمعظم الثقافات تحيط بنا منذ فترات طويلة، كما أن نظام القيم يعتبر نظاما متكاملًا ترتبط فيه كل قيمة بالقيم الأخرى وتدعمها، ومن الصعب تغيير قيمة معينة بمفردها عن بقية القيم - وبطول أمد إحداثه، غير أن المؤسسات التي تدرك أهمية التغيير وتستعد له بالفكر الجديد ستحافظ على بقائها وازدهارها، أما التي لا تفعل ذلك فسوف يكون مصيرها الإفلاس والانسحاب حتى لا نقول الاضمحلال والاختفاء، كما حدث للكائنات الحية المنقرضة.

إن تعديل القيم التنظيمية والاتجاهات وسلوكيات ومواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتميئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار. وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير¹⁵.

عندما تنجح الإدارة في إقناعهم بأن مصالحهم تتعارض مع سلوكهم وطريقة أدائهم الحالي وتتكامل مع التغيير حين إذن فقط نجد كل من في المؤسسة يسعى نحو الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة.

إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم

تبررها وتدعمها الدعم المكاني والزماني المطلوب لواقع قائم بالفعل، فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية.

قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات وكذلك متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه في عصر تسيطر عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح، مع توفير أكبر قدر من الحرية الشخصية وترسيخ مبادئ ديمقراطية.

قيم إيجابية فاعلة أكثر منها مواقف سلبية انفعالية، إحلال التفكير العلمي والتصرفات والأحكام والقرارات العقلانية، التميز والإنجاز والإتقان في العمل والمبالغة في التحسين مع الاعتراف بمسؤولياتنا عن الأوضاع الراهنة.

لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراحله المختلفة، واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج. فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط و نظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز.

بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحايل أكثر.

إن التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة،

جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحر الفكر، ولا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المؤسسات التي يعمل بها كمدير أو منظم.¹⁶

¹⁶ D.R Dension corporate culture & organisational (N.Y John waley & Sam. 1990/P5).

المبحث الرابع: الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.

فهناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير ، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية و تعديلها ، و السؤال الذي يبرز هنا ماهي الخطوات الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية و التي تسهل عملية تغيير المنظمة ؟

- ✓ لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير سلوكياتنا واتجاهاتنا وقيمنا وافترضااتنا اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، أنفسنا، الآخرين، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.
- ✓ قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبى.
- ✓ إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة، وأن يتعلموا شيئاً مهما هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- ✓ العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات واخلالها بمبادئ إدارة الأزمات.
- ✓ تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
- ✓ وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.
- ✓ وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.

✓ تثمين وتفعل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي¹⁷.

✓ الأقلمة والمواءمة الاجتماعية

✓ نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.

✓ وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

¹⁷ - ثامر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث المملكة العربية السعودية، 1995 ص 179

الفصل الثالث: نماذج حول ثقافات المؤسسة:

في هذا الفصل سوف نستعرض مجموعة متنوعة من الثقافات من خلال اختلاف او تعدد المؤسسات .

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في الواقع العملي (النموذج الجزائري)

المطلب الأول: النموذج الجزائري¹:

أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج, و تم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات, و تم استنتاج ما يلي:

- لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت), مما جعل الكثير من العاملات تركن العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول, هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات, و أيضا تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل.

- لاحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكن سبباً لعدة مشاكل عاطفية, و ثقافية و هذا نظراً لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.

- عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل, و اعتماد أوقات فضفاضة, في ضبط المواعيد (وقت الظهر, وقت العصر...).

- إلتماس الأعذار لتبرير مخالفاتهم كقلة المواصلات.

- للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل.

- تكرار الغيابات أيام السوق الأسبوعية و خاصة في المدن الصغيرة.

- تكرار الغيابات أثناء المباراة و خاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.

- معدل دوران العمل كبير جداً.

- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها, مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقمعة و قفازات... إلخ.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل و الإنتاج مما يعكس كثرة العيوب و الأخطاء في المنتجات, وظهر كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية و ساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية و بذل الجهد لتظهير العمل و ظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب, وظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت", هذه بعض القيم السلبية التي تطغى على المؤسسات الجزائرية .

¹ - أبو عبد الله لحسن, البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة, الثقافة و التسيير ص.193

المطلب الثاني: السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية²:

إن البيروقراطية حسب تعريف فيبر Weber هي الوسيلة الحياضية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية، اقتصادية،... الخ.

غير أن البعض ذهب إلى إن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع وهو ما ذهب إليه ماركس وأكدته التحليل و تروسكي..

تصنف لمغنيه لزرق أعضاء الإدارة الجزائرية إلى طبقتين: البرجوازية التقنوقراطية التي تحتل المناصب العليا وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل أدنى وسط السلم الإداري، إن وجود معارضة بين هذين الطبقتين سبب عدم الانضباط في الإدارة كما نتج أيضا عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي الذي تطمح إليه عرقلة التحكم الفعال في السلطة.

كما أن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية وهي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي، ومنه فإن التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

ما يسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشككي منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد، فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة والأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطرة على جهاز الدولة، والثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا، أما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة وعقلانية المجتمع الهامشي مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي والثقافة الغربية حين يتعامل مع رؤسائه.

إن العلاقة بين مكاتب إدارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية والمباشرة التي تجمع وتفرّق "المجتمع الهامشي"، هكذا تحدد وضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات في حين لا تحدد وضعيته وفق كفاءته ومؤهلاته، إن تسيير المؤسسات يخضع لسلطة العائلات حيث مصالحها الخاصة، فكل الطاقات البشرية لا تنتمي إلى هذه التحالفات الشخصية "تهدر و تعاق" كما تركز أيضا هذه التحالفات على نفس الجهة، نفس المجموعة، وغيرها من التركيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلفة القطاعات.

²- بحث الدكتور سعيد بن يمينة

الآن يمكن القول إن سير الإدارة في الجزائر هو محصلة د

مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين تعتبر الكلمة و علاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لأية معاملة مهما كانت.

أما الثقافة الثانية فهي قائمة على مبادئ تتنافى مع المبادئ الجماعية فهي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوربي الذي تسوده علاقات ذات طابع جاف وتتجرد من قيمة العلاقات الشخصية والإنسانية ومنه فانه يمكن القول أن المصالحة بين هذه الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى تجنب فعالية للتسيير الإداري في الجزائر.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في الواقع العملي(النموذج الأمريكي)

نقدم فيما يلي ثلاثة مواقف لدور و تحديات الثقافة التنظيمية و ذلك لاعتبارات مختلفة، حيث يمثل الموقف الأول نموذجا للثقافة التنظيمية القوية، في حين يقدم الموقف الثاني عرض الثقافة غير التقليدية، أما الموقف الثالث فهو يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة

المطلب الأول : منظمة والت ديزني

تتكون والت ديزني من ثلاثة أقسام رئيسية هي : قسم إنتاج الأفلام، و قسم لإنتاج السلع الاستهلاكية، و قسم للخدمات الترفيهية ؛ و يساهم القسم الأخير بنحو 65 بالمائة من نشاط و أرباح مؤسسة والت ديزني تكمن أهم معالم الثقافة التنظيمية في النشاط الترفيهي فيما يلي:

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب و الاختيار
- يتم تعريف المرشحين الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيها التعرف على مدى ملائمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بوالد ديزني من حيث المظهر و الطول و الوزن و الملامح على سبيل المثال فإن غالبية العاملين هم من الرجال غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم بين 22-27 سنة، و ذوي طول فوق المتوسط و وزن دون المتوسط، و يتمتعون با لقبول الاجتماعي
- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمنظمة و تاريخها و إنجازاتها و قيمها الرئيسية و مجالات التركيز في السلوك و رسالتها و غاياتها و ذلك لمدة 8 ساعات .

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي ؛ يتم إلحاق المعنيين ا-
ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق و المدن الترفيه

- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالد ديزني مثل مفهوم الفريق بدلا من العاملين، الأدوار بدلا من الوظائف، أدوات الجذب بدلا من اللعاب، الضيوف بدلا من العملاء

- بالمثل أيضا يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان و على الحوائط و في المكاتب لتحقيق الانسجام بين العاملين و توحيد القيم و أنماط السلوك، فإن والد ديزني تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة و الإجازات مع بعضهم البعض من خلال تنظيم المسابقات الرياضية و الرحلات الترفيهية و إقامة الحفلات

- يتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالد ديزني، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة و تعزيز أدوار التعاون و العمل الجماعي، و تحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالد ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء و العاملين معا³

المطلب الثاني : مؤسسة (أم سي أي)

تأسست مؤسسة (أم سي أي) للاتصالات في عام 1968 و في عام 1989 بلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار ،بينما حققت أرباحا قدرها 619 مليون دولار، و خلافا للعديد من المنظمات الأخرى ؛ فإن ثقافة (ام سي أي) استندت إلى ما يلي :

- إن المكانة الوظيفية و الولاء للمنظمة ليست عوامل هامة لتحقيق النجاح، و إنه بدلا من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة يجب الاعتماد على الشباب من صغار السن و الذين يتسمون بالأفكار الجريئة و المتطورة و يسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت

- استنادا لهذه النوعية من القيم فإن المنظمة تعمل على شغل معظم الوظائف الخالية بها من الخارج و ليس من الداخل

- لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتركون خدمة (ام سي أي) على أنهم خونة أو غير أمناء، و لكن يتم الإحتفال بهم و تكريمهم و الإعلان على الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة

³- جمال الدين المرسي الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص41،40

- تقوم بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات و
المطلوبة لقبول أو تجاوز هذه المعايير

- يتم مكافأة الأفراد و ترقيتهم وفقا لمعايير الأداء الاستثنائية و ليس العادية و مدى ترسيخهم للقيم الرئيسية
للمنظمة

- من المقولات الشائعة ل (ام سي أي) أنه دائما ما يكرر في لقاءاته السنوية من العاملين العبارة التالية :
أعرف أن هناك شخصا ما يحاول إعداد دليل لإجراءات العمل ،.... و قد أنجح في يوم ما في التعرف عليه، و
عندها سوف لا أتردد في إنهاء خدمته⁴

المطلب الثالث: المؤسسة الأمريكية (بنك)

- عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المنظمات أو اندماجها، فإنه من السهل التعرف على الأسباب و التي
سوف يكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية

- في عام 1983 قامت المؤسسة الأمريكية بشراء مؤسسة (شواب) كجزء من إستراتيجيته في تنوع
الخدمات المالية، و هي كإحدى المنظمات الناجحة في مجال السمسرة و تداول الأوراق المالية

- لقد كان لكل منظمة ثقافتها الخاصة و التي تتعارض تماما مع الأخرى، ففي حين اتسمت ثقافة المنظمة
الأمريكية بالتحفظ و عدم الميل للمخاطرة ؛ فإن ثقافة (شواب) كانت تتسم بالهجوم و التحرر

- انعكست الثقافة على نوعية العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في المنطمتين، ففي حين كانت تجتذب (شواب)
العاملين ذوي الميول الإبتكاري و الفكر المتحرر، كانت المنظمة الأمريكية تجتذب الأفراد المؤهلين فنيا و ذوي
الخبرات المتخصصة في العمل المصرفي.

- على الرغم من أن (شواب) كانت ناجحة بكل المقاييس و تمثل إضافة حقيقية لخدمات المنظمة الأمريكية
إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المنظمة الأمريكية مما يساهم في وجود العديد من
المشكلات لإدارة المنظمة الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المنظمة و التخلص منه بعد أن تعرضت للمواقف
الثلاثة التي تخص المنظمات الأجنبية سأعرض إلى لثقافة المنظمة في الوطن العربي ثم الثقافة في ظل العولمة.

إن الكلام عن المنظمات العربية لا يشبه الكلام عن المنظمات في

المطلب الأول: إشكالية الثقافة و السلوك الأخلاقي في المنظمات العربية⁵

فمن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية و نكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة و بالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة و المجتمع. و إذا ما أردنا أن نعطي تصورا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية و السلوكية و انحدار الثقافة في منظماتنا فيمكن أن نشير إلى ما يلي:

1. تشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه في المنظمة، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة و تحديد رؤية و رسالة وأهداف المنظمة و بالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها.

كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشاكل متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها و التمييز بين الأهم و المهم في تحديد الأولويات.

2. تكاد تكون معظم المنظمات نظاما مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة و غير القائمة على دراسات علمية و منهجية منتظمة. و يتبع هذا تكرار نفس المشاكل و قصور الأساليب في معالجتها و الانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

3. شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولا بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل و على هذا الأساس فإن منظماتنا و خصوصا الحكومية منها تبذل جهودا لإرضاء المسؤولين و إهمال المتعاملين

4. تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب و متخذين قرارات فيها جانب من اللاأخلاقية ؛ حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء و النتائج التي يحققونها

5. الاهتمام بالمناسبات المظهرية و السياسية و تكريس الاحتفالات لهذه الأمور و نادرا ما تحتفل بالأداء المتميز و الاهتمام بالمبدعين و إنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة .

⁵- حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص190

6. التركيز في العمل على المدخلات و ممارسة السلطة و ال

متابعة النتائج و تقييمها و حتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزا على الجانب الكمي و ليس النوعي

7. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان و التركيز على الإشكالات و الأزمات القائمة و تحويلها و عدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك، التردد و التخوف من حالات التغيير و التجديد و النظر للقضايا و المشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. و قد يفسر جانب من هذا الأمر باعتبار ثقافية و سياسية و اجتماعية فثقافة الخوف و التردد و الحنين للماضي و عدم المرونة في التفكير و التغيير السياسي البطيء و عدم وجود الديمقراطية و الحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد و بالتالي المنظمات.

8. تفضيل الحلول الجاهزة و الابتعاد عن تشجيع المبادرة و الإبداع. و يتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص و الإجراءات و اللوائح و يصل البعض منها إلى صفة التقديس، و تظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاج غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه يقوم على أساس الرشد التنظيمي و بين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم قبلية سلبية، و نرى كذلك عدم الحرص على الوقت و الاهتمام بالمصالح الشخصية بعيدا عن الحس الأخلاقي و ألقيمي و هكذا يبدو على العاملين شعور بالاغتراب في منظماتهم و لا يتولد لديهم الاعتزاز الفخر بالانتماء إليها

9. تكمن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة و موجودات عديدة و هي بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها. من جهة أخرى لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في منظماتنا و بالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث و التطوير و التدريب قليلة

10. في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا و التفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها و استيعابها و التعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئا ماليا ثقيلا لا يحقق المرود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخلى الجديد .

11. في ضوء العديد من الإشكالات السابقة الذكر فإنه يمكن

يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج⁶

المطلب الثاني: تدقيق الجوانب الأخلاقية لثقافة المنظمة:⁷

إن القرارات الأخلاقية في المنظمة لها تأثير كبير على تدعيم أو خلع ثقافة المنظمة، فالعلاقة بين القرارات المستندة إلى الأخلاق أو السلوك غير الأخلاقي ذات مفعول كبير في إعطاء صورة المنظمة في بيئتها. و هكذا يبدو منطقيا أن تكون الثقافة التنظيمية ذات علاقة بالأداء من جانب و من جانب آخر

ذات توجه اجتماعي إنساني لكي تكون ثقافة معززة للأداء و مهتمة بالعاملين و سلوكياتهم الأخلاقية المعززة لهذا الأداء.

أن ثقافة المنظمة يفترض أن تعزز الأداء الكلي للمنظمة من خلال العناية بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية و السلوكية للعاملين أما إذا كان الأمر عكس ذلك فإن المنظمة تقع في إشكالية الاهتمام المفرط بالأداء على حساب العناية بالسلوك الأخلاقي المؤدي إليه. إن الأمر يبدو في المنظمات بكونها تركز على كثيرا على وضع المنظمات بكونها تركز كثيرا على وضع آليات لمعاقبة السلوك غير الأخلاقي أكثر من اهتماماتها بالإجراءات و الأساليب الداعمة و المحفزة للسلوكيات الأخلاقية .

المبحث الرابع: الثقافة في الشركات المتعددة الجنسيات:⁸

⁶- مرجع نفسه ص191

⁷- مرجع نفسه ص192

إن ثقافة الشركة أصبحت جزء لا يتجزأ من العولمة، ف

أوطانهم و نجد الكثير من المديرين التنفيذيين يساعدون في إقامة ف

و معظم الشركات تتأثر بهذا الواقع العالمي و النتيجة هي حدوث مزيد من التفاعل بين الموظفين العاملين في دول مختلفة و ما يلاحظ أن عدد الشركات المتعددة الجنسية يتزايد إذ بلغ 120000 شركة ما بين سنة 2005 و 2010 يستخدم أكثر من 180 مليون شخص منهم 50 مليون في بلدان نامية و بطبيعة الحال هي شركات ناجحة بكل المقاييس و ذلك لأسباب عدة منها استخدام شبكة الانترنت التي أدت إلى التقليل من الحواجز التجارية الجمركية إلى غير ذلك

و الملاحظ أن العمال الذين تستخدمهم هذه الشركات لا بد لهم من برامج عالمية و هذا ما تقوم به فعلا (و كمثال على ذلك الشركات الأمريكية) فتعمل على عمل برامج تقدير الأداء لتحفيز العمال و تعزيزهم

و يقول أحد الخبراء الموارد البشرية في الو.م.أ أنهم أدركوا عندما بدأوا البحث عن تقدير الأداء تصلح للتطبيق

العالمي

إن العامل الأكثر أهمية هو فهم أهداف العمل في كل منطقة بحيث يمكن وضع استراتيجية تدعم العمل و

تحفز العاملين في الوقت نفسه

و أخيرا فإنه بغض النظر عن صعوبات الثقافة و اللغة و العادات فإن الشيء المؤكد أن كل الناس يشتركون في حاجاتهم للقبول و الإنتماء و الثناء و معظم الناس لديهم الرغبة في الأداء الجيد في عملهم و يحتاجون إلى من يشجعهم و يشعرهم بأنهم يؤدون عملا جيدا، و التقدير يساعد على تلبية هذه الاحتياجات و يعزز في الوقت نفسه إستراتيجية الشركة و أهدافها هذا من جهة و من جهة أخرى فالعاملون سوف يكتفون ثقافتهم مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها.

الختامة :

من خلال هذا البحث توصلت إلى أن ثقافة المنظمة تعبر على مختلف الإعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية و هذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد و من ثمة تحقيق الأهداف الموضوعية و لكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة اليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس .

و توصلت أيضا و من خلال عدة مراجع إلى أن إتباع أي ثقافة لا يكون عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها

و هكذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة تعمل على توجيه السلوك التنظيمي بصفة عامة وبالتالي التأثير على

مختلف الممارسات الإدارية.

أهداف الدراسة:

في ضوء مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وفي ضوء معاشتنا لواقع الأحياء الجامعية؛ تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية .
2. محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في الاقامات الجامعية
3. التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وأرائهم.
4. الكشف عن درجة الترابط وتقارب الأفراد .
5. تحديد معدلات الانتماء والولاء والالتزام.
6. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وذلك من خلال تحديد :
 - أ- القيم و العادات و الطقوس والرموز المنتشرة في الأحياء الجامعية .
 - ب- علاقة الموظفين بالمدير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تبادل الاحترام والحوار
 - ج- علاقة الموظفين بالطلبة المقيمين بالأحياء الجامعية

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ربي فرضيتان جزئيتان بغية الإجابة على تساؤلات الإشكالية:
الدراسة الراهنة فرضية عامة، وفرضيتان جزئيتان بغية الإجابة على تساؤلات الإشكالية:

الفرضية العامة :

هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومتغيرات السلوك التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

بناء على الفرضية العامة السابقة الذكر وهدف اختبار مدى صحتها وتحقيقها ميدانيا سوف نقوم بطرح جملة من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بثقافة المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

إن للثقافة السائدة في الاقامات الجامعية تأثيرا على سلوك الأفراد و من ثمة تشخيص تلك الثقافة، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة ضعفها."

الفرضية الفرعية الثانية:

تدعيما للفرضية الرئيسية (العامة)، نقول بإمكانية تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة خدمة لتفعيل وتطوير الأداء و السلوك المفترض.

تشمل مجالات الدراسة الراهنة، المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

المجال الجغرافي فتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية و ذلك في الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية - بئر الحير- ولاية وهران .

أما المجال الزمني فقد كان تاريخ 12 جانفي 2011 بداية للدراسة النظرية إلى غاية 10/06/2011 أما فترة البحث الميداني فقد بدأت في المديرية يوم

25 ماي 2011، إلى غاية 09 جوان 2011 ، ومرت دراستنا الميدانية بالمراحل التالية :

✽ المرحلة الأولى : من 25 ماي 2011 – 27 ماي 2011.

كانت بمثابة دراسة استطلاعية ، حيث تم توجيه مسار البحث بإشراف خلية التنظيم التي تكلفت بتأطيرنا، حيث تم تزويدنا في هذه المرحلة بأهم الوثائق والسجلات أهمها :

القانون الداخلي للمؤسسة، وكذلك الاضطلاع، على القائمة الاسمية للموظفين و العمال المهنيين وهيكلها التنظيمي التفصيلي.

كما تمت مناقشة أسئلة الاستمارة التجريبية التي تم بناؤها انطلاقا من الدراسة النظرية مع المؤطر ، واستيعاب الجوانب الغامضة في الدراسة إضافة إلى إدخال بعض التعديلات عليها .

✽ المرحلة الثانية : تمتد من 28 ماي 2011. إلى 03 جوان 2011.

تم في هذه الفترة تجريب الاستمارة على 10 شخص شملت مختلف الفئات الوظيفية. وبعد جمعنا للبيانات قمنا بحذف وتعديل بعض الأسئلة خاصة القابلة للتأويل وبالتالي لا تخدم الدراسة، ولقد حاولنا تبسيط لغة الأسئلة، لكي يتسنى للجميع أفراد العينة الإجابة عنها.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

إضافة إلى استكمال توزيع الاستمارة المعدلة على باقي أفر

النسبة المئوية المحددة لهذه الدائرة وكذلك نسب الفئات الوظيفية

16% من فئة التطبيق، 10% من فئة التحكم، 40% من أعوان التنفيذ .

و أما المجال البشري فيتمثل في 50 شخص من مجموع 1151 موظف. والبيانات الشخصية موضحة

في الجدول التالي:

البيانات الشخصية			
الجنس	ذكر	16	%32
	أنثى	34	%68
السن	30 - 25	10	%20
	31 إلى 36	10	%20
	37 إلى 42	08	%16
	43 إلى 48	13	%26
	49 إلى 54	06	%12
	55 إلى 60	03	%6
المستوى التعليمي	متوسط	06	%12
	ثانوي	15	%30
	جامعي	23	%46
	دراسات عليا	06	%12
الحالة المدنية	أعزب (ة)	15	%30
	متزوج (ة)	30	%60
	مطلق (ة)	03	%6
	أرمل (ة)	02	%4
الموطن الأصلي	حضري	40	%80
	ريفي	10	%20
	أقل من 05 سنوات	11	%22
	05 - 10	15	%30
	11 - 16	03	%6
	17 - 22	06	%12
	23 - 28	07	%14
	29 فأكثر	05	%10
الفترة الوظيفية	مؤطر	17	%34
	التطبيق	08	%16
	تحكم	05	%10
	عامل تنفيذ	20	%40

المجموع الإجمالي 50 شخص من مجموع 1151 موظف تمت هاته الدراسة على مستوى 7 مؤسسات تابعة لمديرية

الخدمات الجامعية - وهران - بئر الجير .

تضم مديرية الخدمات الجامعية ، 1151 عاملا حسب

يتوزعون على المديرية و 07 سبع اقامات جامعية

كما أن هؤلاء العمال يصنفون إلى أربعة فئات و هم:

- المؤطر : 45 .
- التطبيق : 50.
- أعوان التحكم : 33.
- أعوان التنفيذ : 588.

بالإضافة إلى العمال المتعافين: 435

منهج وأدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الراهنة في تقصي العلاقات القائمة في فروض البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة على طريقة المسح بالعينة التي حكمت مسار دراستنا من بدايتها إلى نهايتها من حيث تحديد الإشكالية والأهداف والمفاهيم وتحليل النظريات والأبحاث الميدانية السابقة، إلى جانب استخدام أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

و فضلا عن ذلك، فإن هذه الطريقة المنهجية قد مكنتنا من تحديد خصائص مجتمع الدراسة وسماته وجمع البيانات عن كل من متغيري الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمي، وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل الكيفي والكمي.

فالأول استخدم لتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ومعاملات الارتباط واستخراج عينة الدراسة.

أما الثاني فيتجلى استخدامه في تحليل هذه المعلومات الكمية، علاوة على ربطها بالإطار النظري والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضيات الدراسة.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

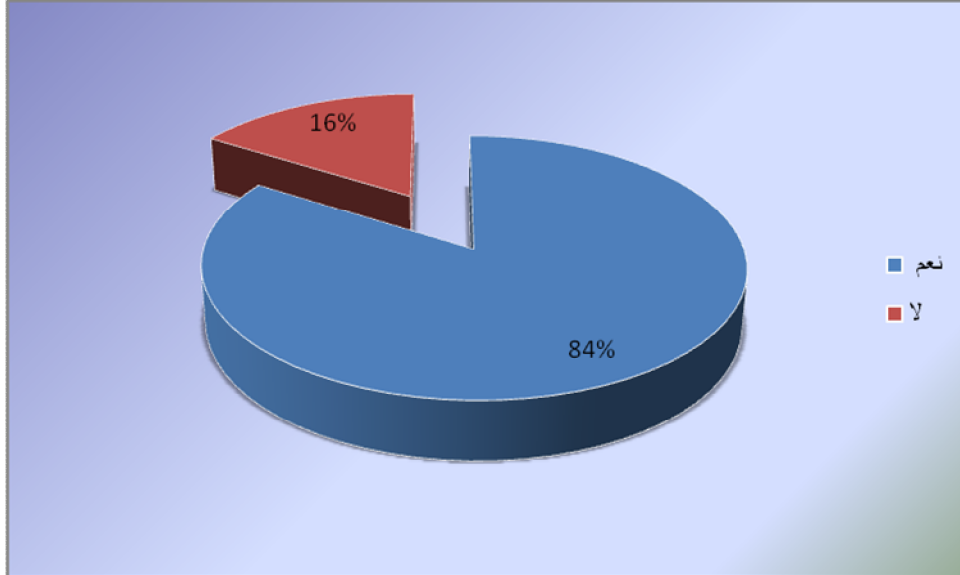
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

و قد استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيا
بالعينة، ولقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة من خلال الجزء النظر
للمديرية، وذلك كمحاولة للتأكد من الفرضيات التي صغناها.

1. هل سلوك الموظفين نابع عن ثقافة سائدة داخل مؤسستهم (التي تسمى "ثقافة المؤسسة")

2.

نعم	لا	
42	8	المجموع
%84	النسبة: %16	النسبة: %



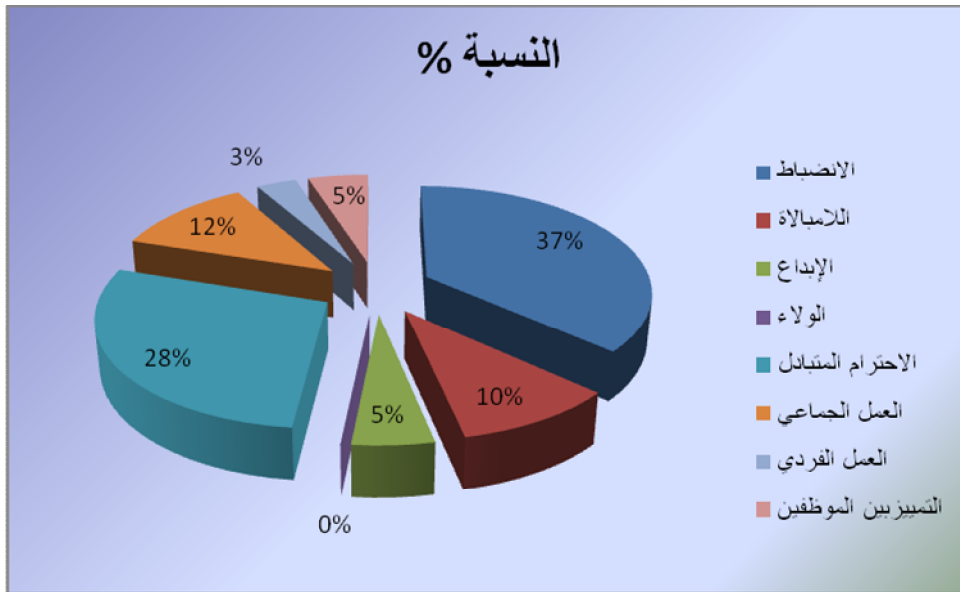
يبين لنا الجدول الأول أن 84% من الموظفين أجمعوا بان سلوك الموظفين نابع عن ثقافة سائدة داخل

مؤسستهم و بنسبة: 16% يقولون عكس ذلك أي سلوكهم ليس نابعا عن الثقافة السائدة داخل المؤسسة بل

نابع عن ثقافة أخرى خارجية عن المؤسسة.

*إذا كانت الإجابة بنعم ، ما نوعه؟

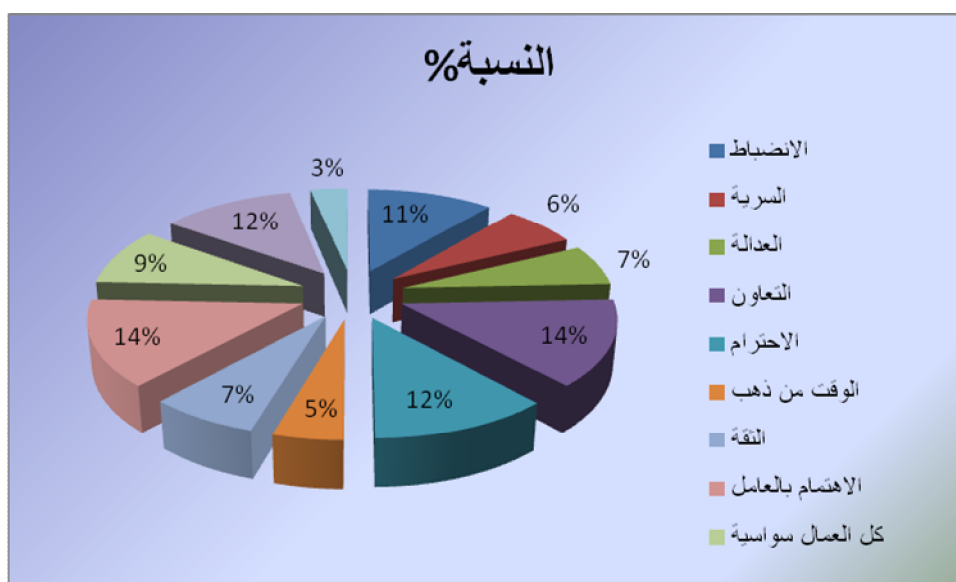
الانضباط	اللامبالاة	الإبداع	الولاء	الاحترام المتبادل	العمل الجماعي	العمل الفردي	التمييز بين الموظفين	المجموع	النسبة %
22	06	03	00	17	07	02	03		
%37	%10	%05	%00	%28	%12	%03	%05		



يتضح لنا من الجدول التالي نوعية السلوك السائد داخل المؤسسة (الإقامات الجامعية) فنجد انه يطغى سلوك الانضباط بنسبة 37% وسلوك الاحترام المتبادل بنسبة 28% ثم يليه في المرتبة الثالثة سلوك العمل الجماعي بنسبة 12% و اللامبالاة بنسبة 10% أما المراتب التالية نسبتها تقدر بـ 05% بالنسبة للإبداع أو التمييز بين الموظفين والعمل الفردي ، و نلاحظ أن سلوك الولاء لم يلق أي تصويت من قبل الموظفين

3. ماهي الشعارات المنتشرة في المؤسسة؟

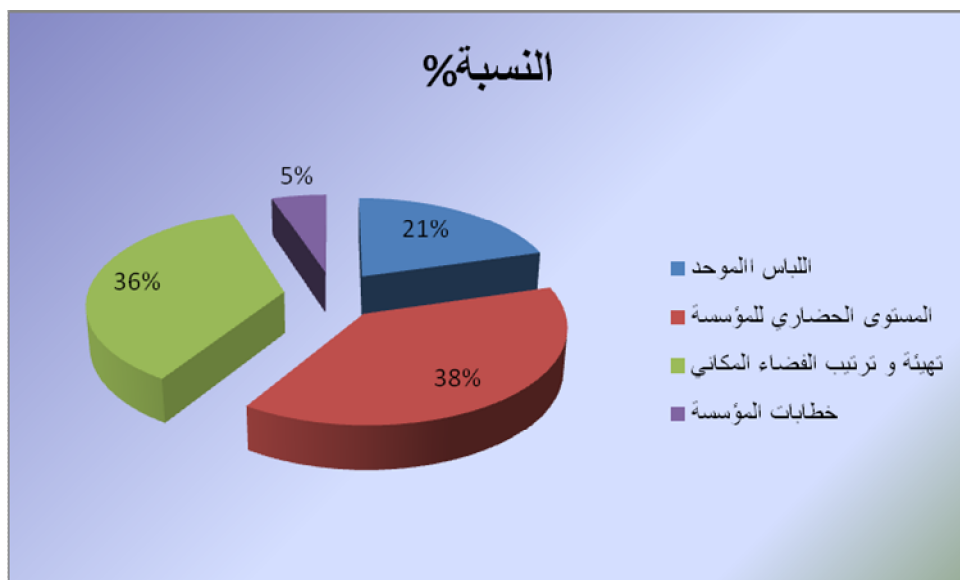
كل العمال سواسية	الاهتمام بالعامل	الثقة	الوقت من ذهب	الاحترام	التعاون	العدالة	السرية	الانضباط	المجموع
14	21	11	07	18	21	10	10	17	
%09	%14	%07	%05	%12	%14	%07	%06	%11	النسبة %



من الشعارات المنتشرة في الاقامات الجامعية اتضح لنا وجود شعار الاهتمام بالعامل وشعار التعاون بنسبة 14% ثم يليهما شعار الاحترام بنسبة 12% و الانضباط بنسبة 11%، أما شعار كل العمال سواسية اخذ نسبة 9% ، وتعادل شعار العدالة و الثقة بنسبة 7% وانتشار شعار السرية بنسبة 6% و الوقت من ذهب بنسبة 5% .

4. ما هي الرموز المنتشرة في مؤسستكم؟

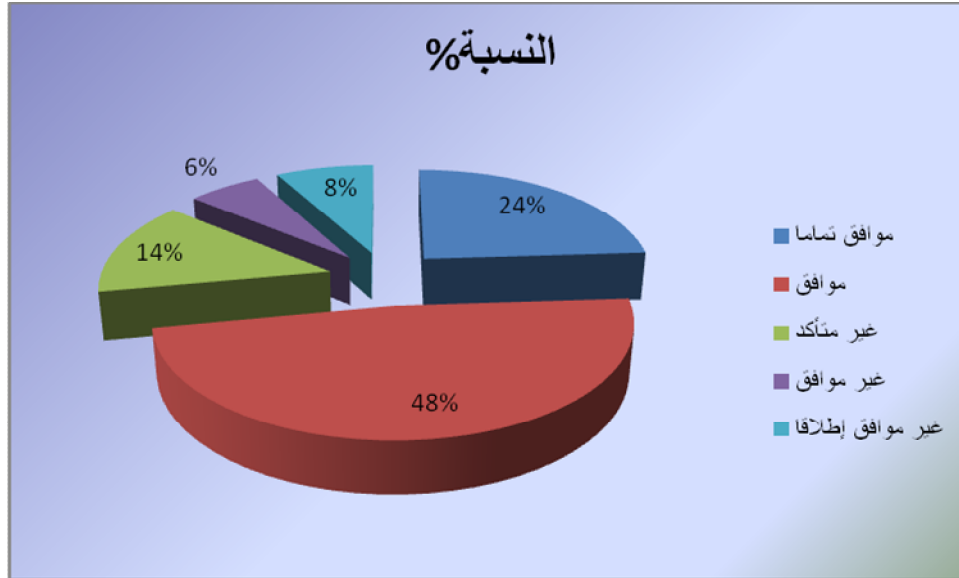
خطابات المؤسسة	تهيئة و ترتيب الفضاء المكاني	المستوى الحضاري للمؤسسة	اللباس الموحد	المجموع
02	14	15	08	
%05	%36	% 38	%21	النسبة %



المستوى الحضاري للمؤسسة ترتب في الصف الأول للرموز المنتشرة في الاقامات الجامعية وكان بنسبة 38% يليه في الصف الثاني تهيئة و ترتيب الفضاء المكاني بنسبة 36% و يبقى اللباس الموحد بنسبة 21% وهو يخص فقط فئة معينة من العمال (أعوان الأمن و العمال المهنيين) وفي الأخير انخفاض نسبة خطابات المؤسسة بـ 05%.

5. ترفع المؤسسة شعار السلوك التنظيمي ؟

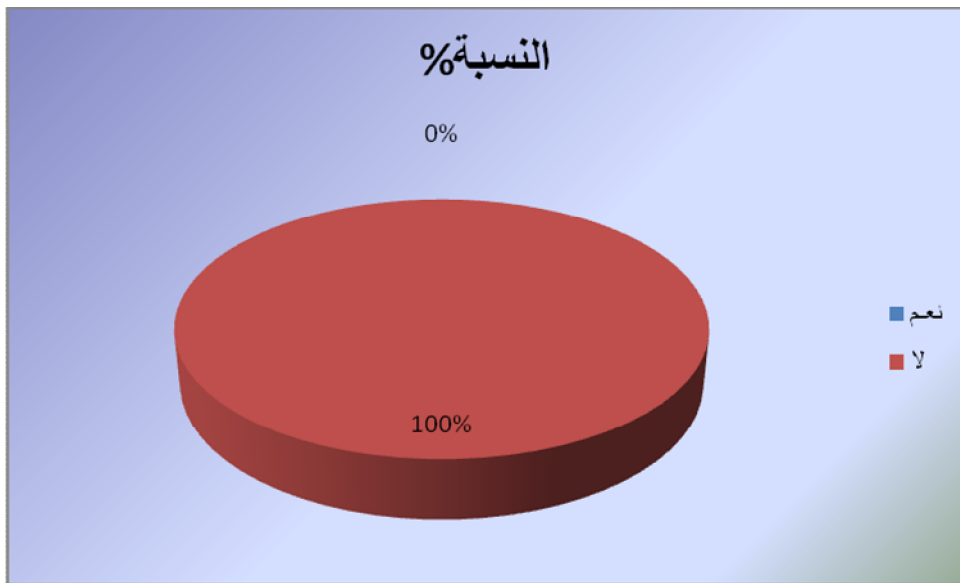
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
04	03	07	24	12	المجموع
%08	%06	%14	%48	%24	النسبة %



48% من الموظفين توافق على رفع شعار السلوك التنظيمي و 24% موافقة تماماً من اجل رفع شعار السلوك التنظيمي و بنسبة 14% من الموظفين غير متأكدين ، و تبقى النسب القليلة الأخرى بين 06% و 08% للعمال غير الموافقين إطلاقاً على أن المؤسسة ترفع شعار السلوك التنظيمي.

6. هل هناك لباس موحد لجميع العمال؟

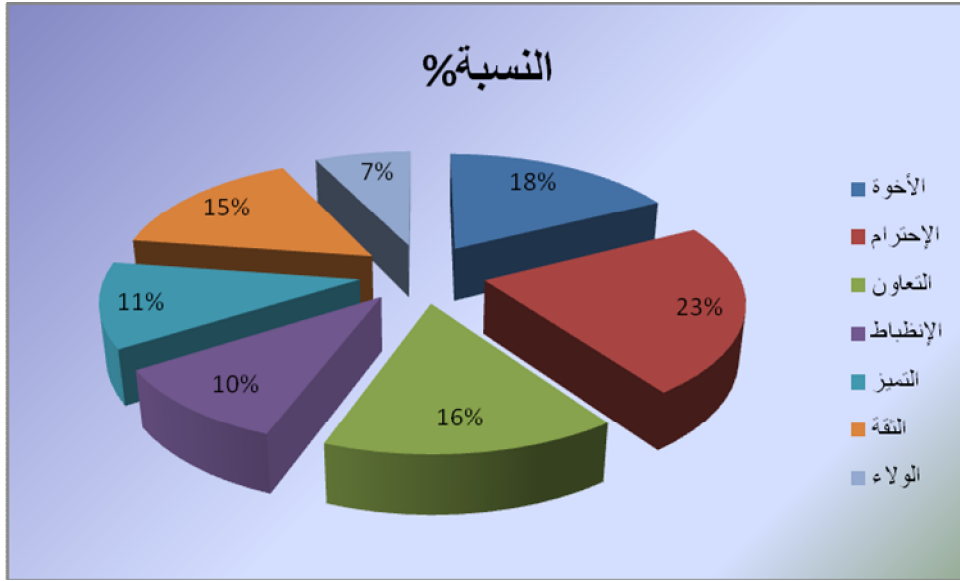
	نعم	
المجموع	00	50
النسبة %	%00	%100



كل الموظفين بنسبة 100% يصوتون على اختلاف اللباس و يشيرون إلى انه لباس لا يخرج عن إطار الآداب العامة و النظام العام و يختلف حسب كل مصلحة.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

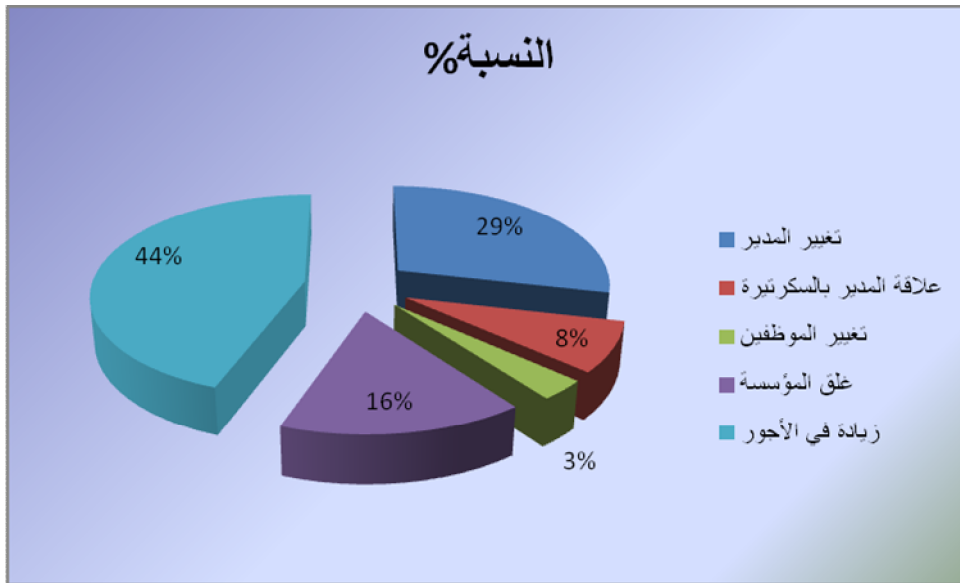
الجموع	الأخوة	الإحترام	التعاون	الإنظبا	التميز	الثقة	الولاء
المجموع	17	22	15	10	11	15	07
النسبة %	%18	%23	%16	%10	%11	%15	%07



اجمع الموظفون بنسبة 23% على انه تنتشر في مؤسستهم (الإقامات الجامعية) روايات وقصص تحمل معاني الاحترام. و بنسبة 18% و 16% و 15% تحمل معاني الأخوة، التعاون والثقة. كما هناك فئة ثالثة تسجل ما بين 11% و 10% نسبة التميز و الانضباط و يبقى في الأخير الولاء بنسبة 07%.

8. هل تنتشر في مؤسستكم إشاعات؟

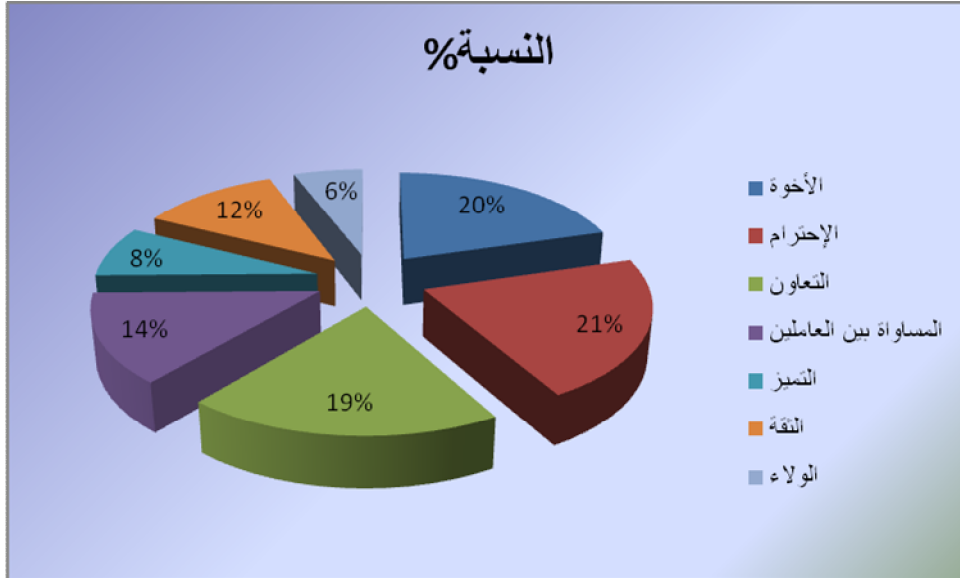
تغيير الموظفين	علاقة المدير بالسكرتيرة	تغيير المدير	المجموع
28	05	18	
%44	%08	%29	النسبة %



نلاحظ أن نسبة كبيرة 44% من الموظفين تؤمن بإشاعة زيادة في الأجر، و كذلك نسبة 29% تصوت على إشاعة تغيير المدير. تبقى نسبة 16% لعلق المؤسسة و 8% لعلاقة المدير بالسكرتيرة و إشاعة تغيير الموظفين بـ 3%.

9. هل تنتشر في مؤسستكم قيم و عادات ؟

النسبة %	الأخوة	الإحترام	التعاون	المساواة بين العاملين	التميز	الثقة	الولاء
المجموع	21	22	20	14	08	12	06
النسبة %	%20	%21	%19	%14	%08	%12	%06



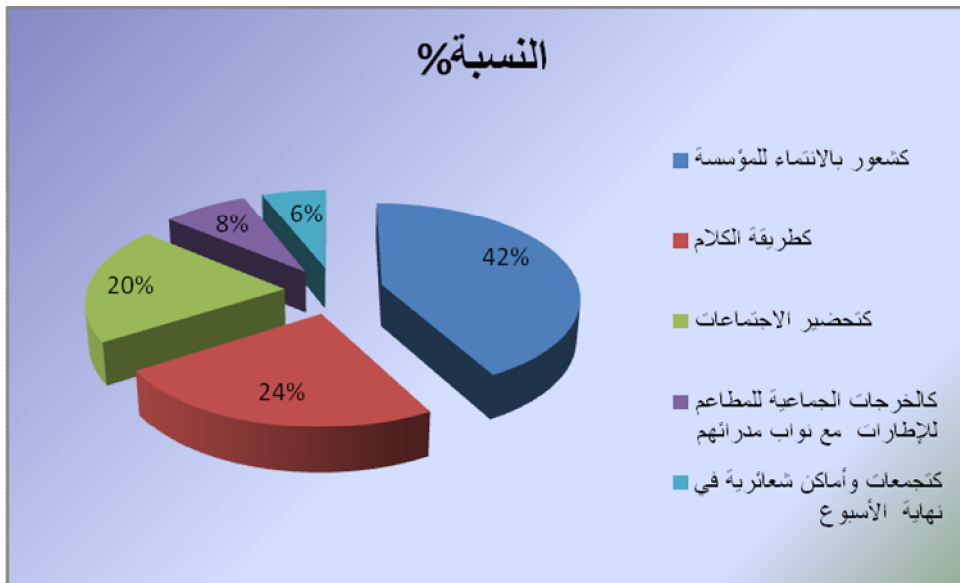
تنتشر قيم و عادات الإحترام، الأخوة، التعاون بنسبة 21%، 20%، 19% على التوالي، و تنتشر قيم

و عادات المساواة و الثقة بين العاملين بنسبة 14% و 12% و في الأخير قيم و عادات التميز والولاء بنسبة

08% و 06%

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

كتجمعات وأماكن شعائرية في نهاية الأسبوع	للمطاعم للإطارات مع نواب مدرائهم	كتحضير الاجتماعات	كطريقة الكلام	كشعور بالانتماء للمؤسسة	المجموع
03	04	10	12	21	
%06	%08	%20	%24	%42	النسبة %

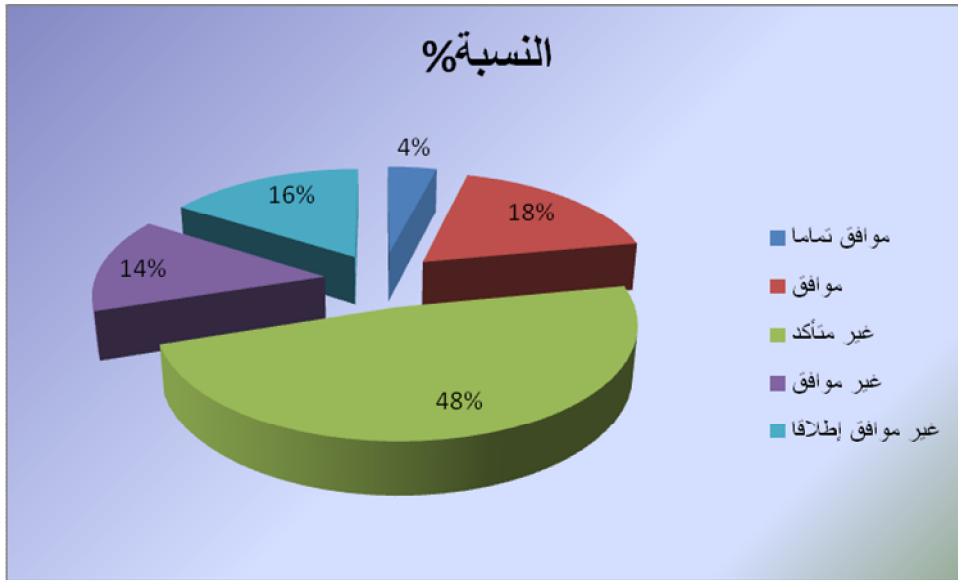


تنتشر في المؤسسة طقوس و شعائر تحمل معاني كشعور بالانتماء بنسبة 42% في المرتبة الأولى. إما بالنسبة لطريقة الكلام فقد سجلوا بنسبة 24% على انتشار كلام في المستوى يحمل معاني الأخلاق و الآداب بين الموظفين و المدير وبين الموظفين و الطلبة المقيمين (بالإقامات الجامعية) .

أما بالنسبة لتحضير الاجتماعات فهي أسبوعية بنسبة 20% و في الأخير الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدرائهم وتجمعات وأماكن شعائرية في نهاية الأسبوع سجلت 08% و 06% على التوالي .

11. تعتقد أن الموظفين في مؤسستكم مثقفين؟

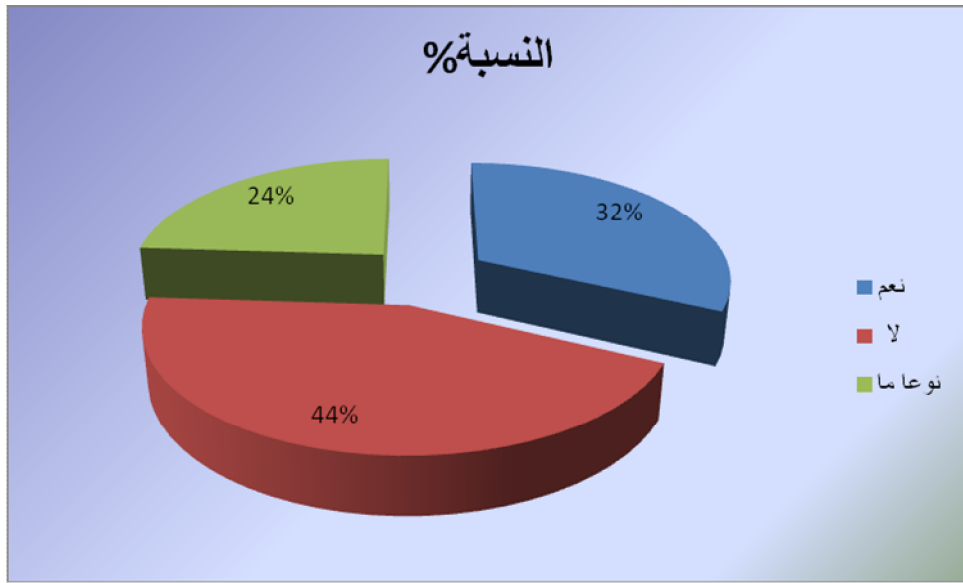
غير متأكد	غير متأكد	غير متأكد	موافق	موافق تماما	
08	07	24	09	02	المجموع
%16	%14	%48	%18	%04	النسبة %



هناك نسبة كبيرة 48% غير متأكدة و تليها مباشرة نسبة تصوت بـ 18% على ثقافة الموظفين و 04%

موافقين تماما على ثقافة الموظفين و هذا دليل على وجود حقيقة موظفين مثقفين لكن لا يدركون درجة مستواهم الثقافي أو يطمحون إلى مستوى عال جدا من الثقافة موازي لثقافة الطلبة المقيمين. وتبقى فئة تصوت بعدم وجود ثقافة بنسبة 16% و 14%.

	نعم	لا	نوعا ما
المجموع	16	22	12
النسبة %	32%	44%	24%



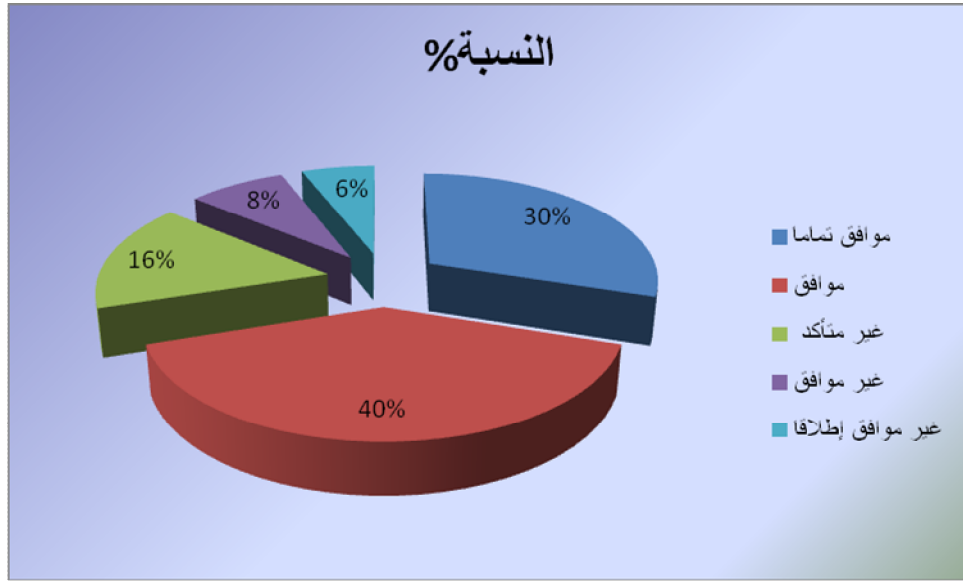
- نسبة كبيرة 44% تنفي تغيير سلوكهم نتيجة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة (الإقامة الجامعية) و ذلك لعدة أسباب منها من يرى أن ذلك : تنازل عن بعض مبادئه و فئة أخرى ترى أن المشاركة في إتخاذ القرارات . نفي لطبيعة شخصيتها ولا تستطيع التخلي عن سلوكها .

- و نسبة 32% ترى أن المشاركة في إتخاذ قرارات المؤسسة يعطي الإحساس بالمسؤولية و بأنها عنصر فعال داخل المؤسسة .

- و نسبة 24% توافق نوعا ما لأنه من المهام المنوطة إليها .

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
03	04	08	20	15	المجموع
%06	%08	%16	%40	%30	النسبة %



من الموظفين موافقين على أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تزيد من معدلات التماسك بينهم.

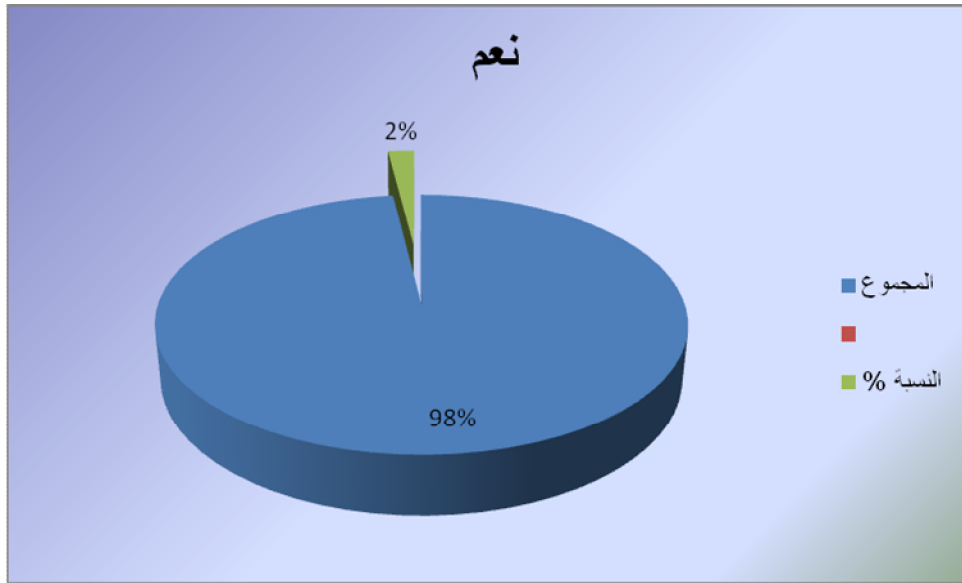
و 30% موافقين تماماً و ذلك من أجل رفع مستوى المؤسسة و الإحتكاك بالخبرات الأخرى ، و زيادة نسبة التفاهم و التعاون و روح المبادرة و روح العمل الجماعي ، و هناك من يرى أن التماسك يحافظ على الإستقرار و التغيير يولد الإنقسام .

- و 16% من الموظفين غير متأكدين من العلاقة الموجودة بين ثقافة المؤسسة و زيادة معدلات التماسك.

و في الأخير الفئة التي تنفي ما سبق ذكره تقدر بـ 8%، و 6% غير موافقين انطلاقاً.

13- هل تشعرون بالاستقرار في مؤسستكم؟

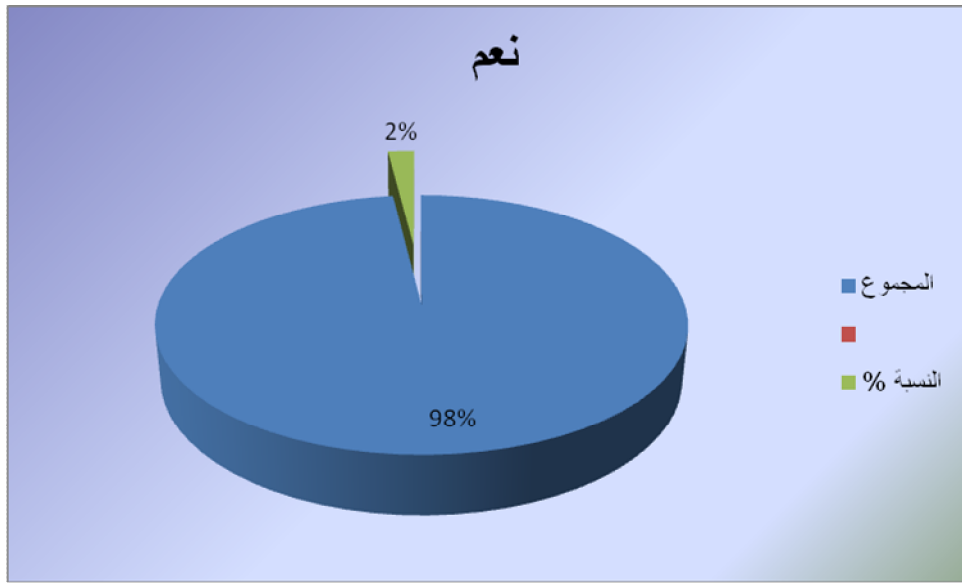
نعم	40	المجموع
لا	10	
النسبة %	%98	% النسبة
	%02	



98% من الموظفين يشعرون بالإستقرار داخل المؤسسة و 02% لا يشعرون بذلك.

14- إذا وجدتم عملا بظروف أحسن هل تتركون مؤسستكم.

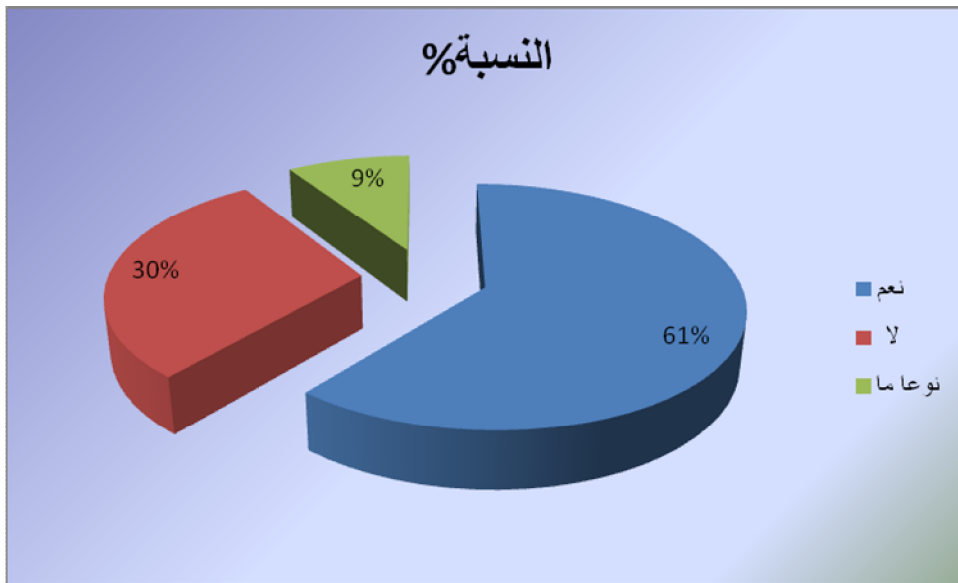
لا	نعم	
30	20	المجموع
%98	%02	النسبة %



هذا السؤال يعتبر تأكيد للإجابة السابقة للسؤال 13 فنجد أن 98 % من الموظفين يجمعون أنه لا يستطيعون أن يتركوا مؤسستهم. و ذلك راجع إلى سبب حسن قيادة و تسيير المؤسسة من طرف المسؤول الأول والى الأقدمية و الشعور بالأمان نلاحظ أن 02 % من الموظفين يوافقون على تركهم لمؤسستهم بسبب ضعف الدخل لبعض الفئات و عدم تلقي حوافر و عدم شعورهم بالإنتماء و عدم توافق المستوى التأهيلي (الدراسي) مع المنصب المشغول .

15- هل المكانة والمترلة الاجتماعية التي تقدمها لك وظيفتك

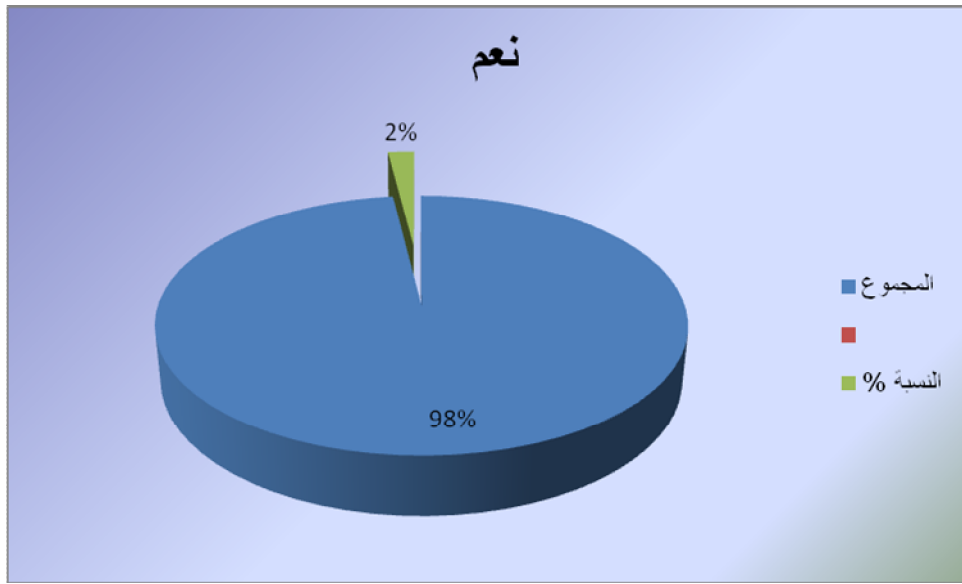
	لا	نعم	
توصيتك	16	33	المجموع
	%30	%61	النسبة %



61 % يصوتون بتمسكهم بالمؤسسة راجع إلى المكانة و المترلة الاجتماعية التي تقدمها لهم وظيفتهم و تبقي
 30 % يقولون عكس ذلك. و بعض من الفئات 09% مترددة في رأيها.

16- هل يعاملك مسؤولك بنوع من الثقة؟

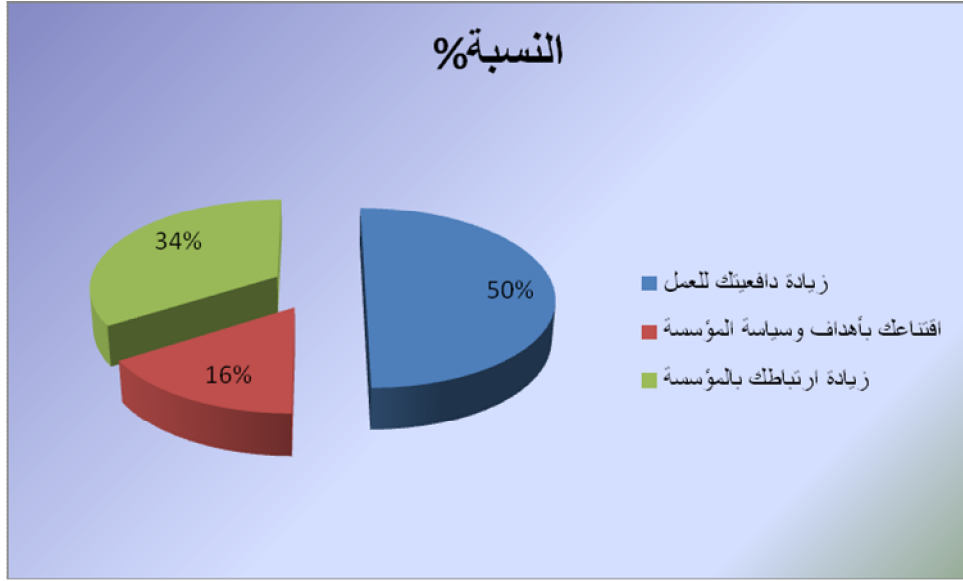
نعم	49	المجموع
01		
%02	%98	النسبة %



— معظم الموظفين 98% يجمعون أن مسؤولهم يعاملهم بالثقة و تبقى فئة قليلة 02 % تنكر ذلك.

*إذا كانت الإجابة بنعم: هل ذلك يؤدي إلى ؟

النسبة %	المجموع	زيادة دافعيته للعمل	اقتناعك بأهداف وسياسة المؤسسة	زيادة ارتباطك بالمؤسسة
	25	08	17	
%50		%16	%34	



— زيادة الثقة تزيد من دافعية العمل بـ 50% . و زيادة الارتباط بالمؤسسة (الانتماء) بـ 34 % و تبقى 16 % بسبب اقتناعهم لأهداف المؤسسة.

17- حسب رأيك رتب على أي أساس تقوم الترقية في المؤسسة

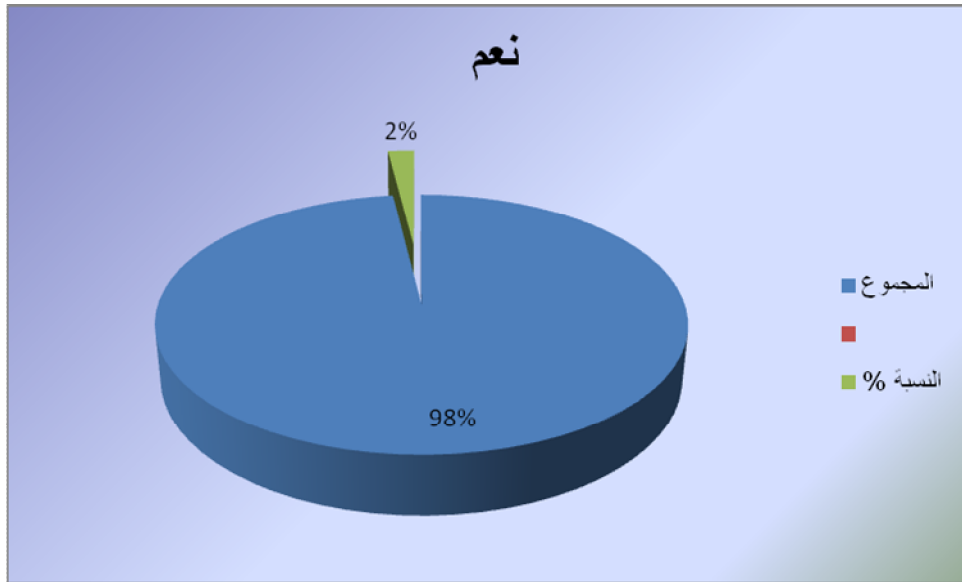
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

الأقدمية	الإنجاز	المحسوبية	المؤهلات	السنين
01	04	05	02	03

– الجدول يعبر عن نفسه : الأقدمية في المرتبة الأولى تليها المؤهلات في المرتبة الثانية، ثم يأتي السلوك المرتبة الثالثة، و الإنجاز في المرتبة الرابعة، و في الأخير المحسوبية.

18- هل تقام في مؤسستكم حفلات تكريمية؟

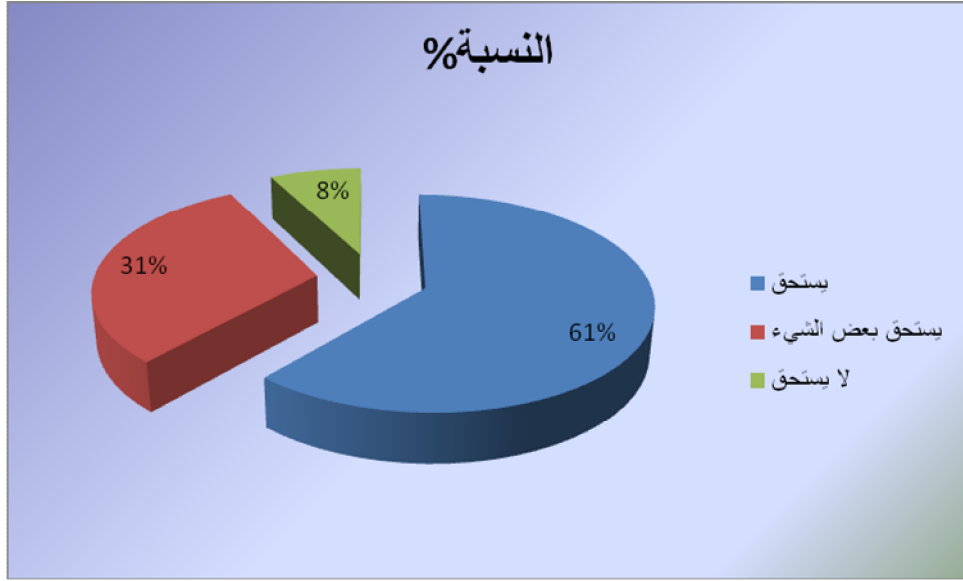
نعم	لا	المجموع	النسبة %
40	10		
%98	%02		



تقام حفلات تكريمية بنسبة 98 % و 02 % أجمعوا أنه لا تقام حفلات تكريمية سوى للمتقاعدين فقط.

- في رأيك هل يستحق الأفراد المكرمين هذا التكريم؟

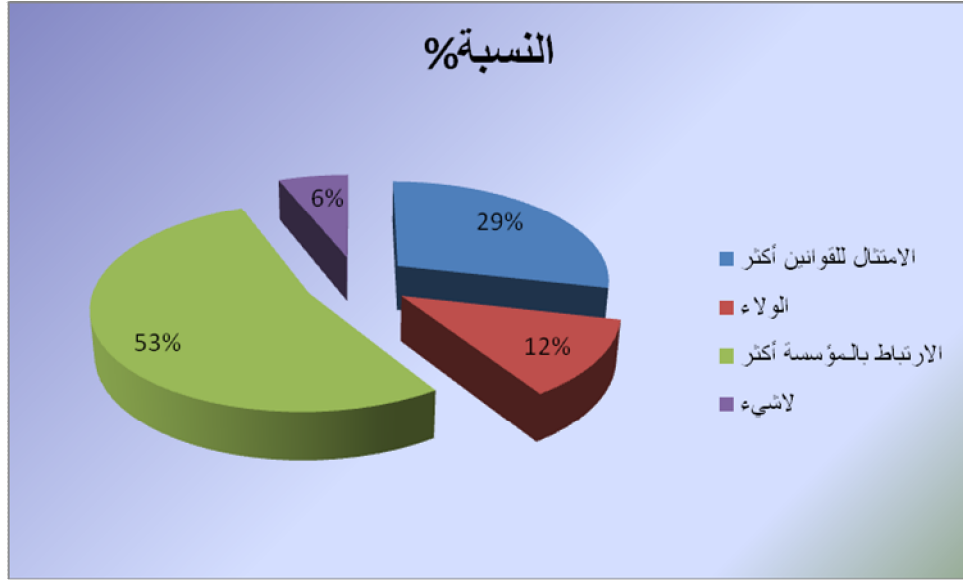
لا يستحق	يستحق بعض الشيء	يستحق	
04	16	32	المجموع
%08	%31	%61	النسبة %



61% يقرون على ان الموظفين المكرمين يستحقون هذا التكريم و 31% يستحقون بعض الشيء ، و تبقى نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب السابقة و تقدر بـ 08% تنفي استحقات الموظفين لهذا التكريم.

19- ما هو رد فعلك إذا حصلت على ميدالية؟

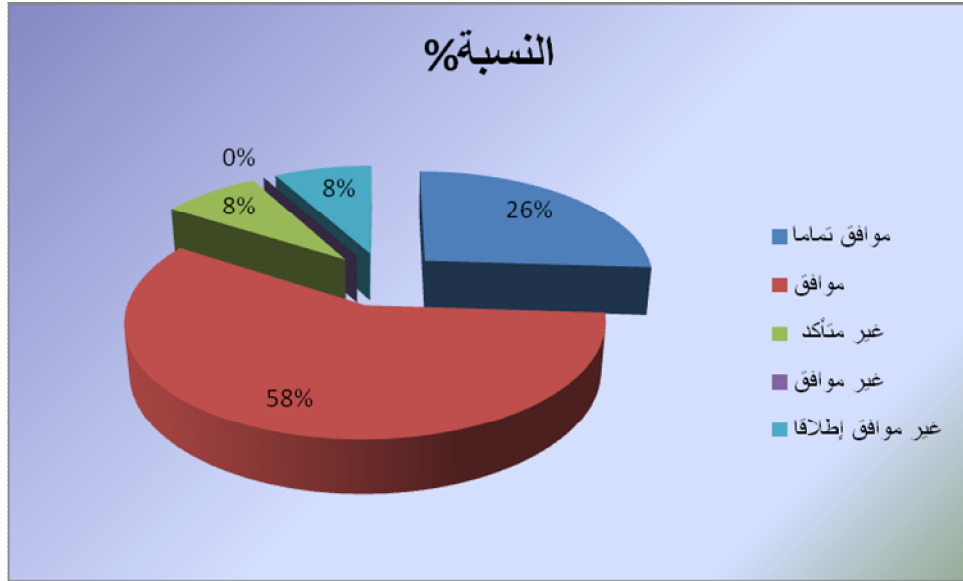
الولاء	الامتثال للقوانين أكثر	الولاء	الامتثال للقوانين أكثر	المجموع
03	26	06	14	
%06	%53	%12	%29	النسبة %



— حصول الموظفين على ميدالية يزيدهم من الإرتباط بالمؤسسة بـ 53 % و للإمتثال للقوانين أكثر بـ 29 % و للولاء بـ 12 % . و فقط 6 % لا يشعرون بشيء و لا يؤمنون بوجود الميدالية في السوناطراك .

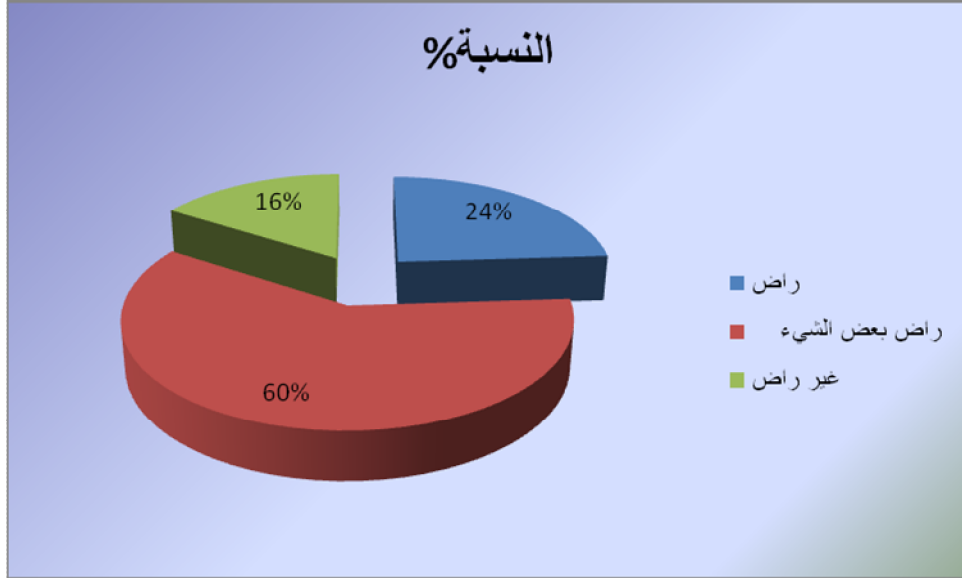
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

غير متأكد	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	المجموع
04	00	04	29	13	
%08	%00	%08	%58	%26	النسبة %



— معظم الموظفين 58% يشعرون بالإفتخار لأنهم يعملون بالإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بئر الجير . و 26% موافقين تماما على بالإفتخار بمؤسستهم لسبب التعامل يوميا مع طلبة جامعيين (إدارات مستقبلية) و كذلك لأنها تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و بنسبة 08% غير متأكدين من شعورهم و 08% غير موافقين و يعتبرون عملهم بالمؤسسة راجع الى عدم وجود البديل.

غير راض	راض ببعض الشيء	راض	
08	30	12	المجموع
%16	%60	%24	النسبة %

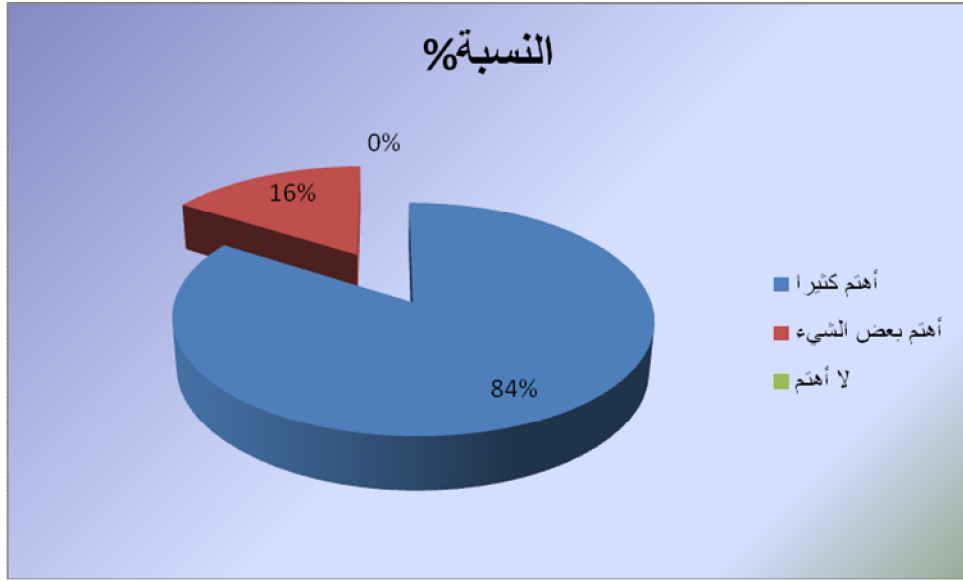


60 % + 24 % من الموظفين راضيين على توزيع الحوافز داخل المؤسسة خاصة من خلال إقامة حفلات للأعياد الوطنية كعيد المرأة - عيد الطالب عيد العمال.... و ترتيب جولات سياحية للعمال الى الشواطىء الى المواقع الأثرية. و الى الحمامات المعدنية.

و يبقى فقط 16 % غير راضيين بالحوافز الموزع من طرف المؤسسة.

22- هل تهتم بسمعة المؤسسة ومصيرها؟

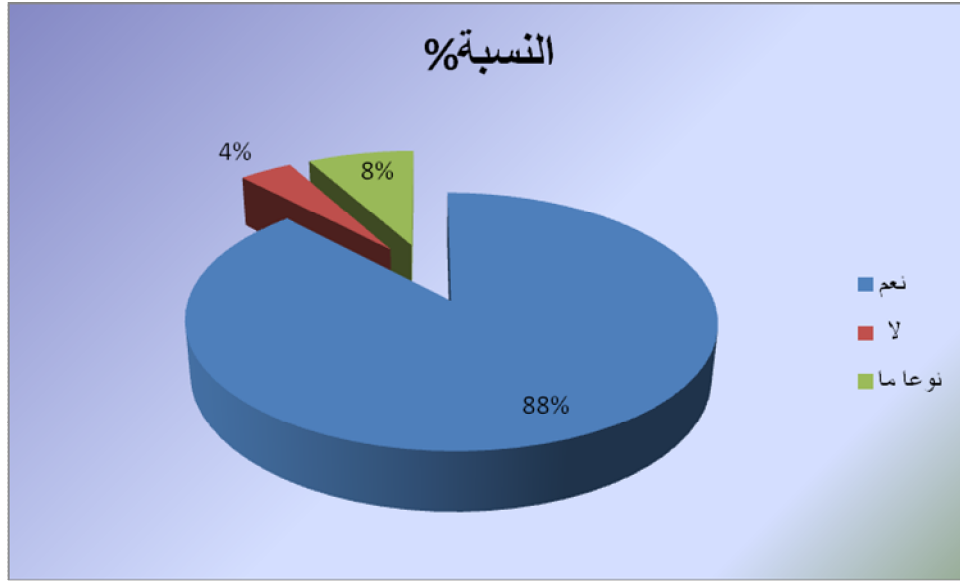
أهتم كثيرا	أهتم بعض الشيء	لا أهتم	المجموع
42	08	00	
%84	%16	%00	النسبة %



- معظم الموظفين 84 % يهتمون كثيرا بسمعة المؤسسة و 16 % يهتمون بعض الشيء بسمعة المؤسسة و ليس هناك من لا يهتم 00 %.

23- هل يعاملك مسؤولك باحترام وتواضع؟

	لا	نعم	
تواضع	02	44	المجموع
04	%04	%88	النسبة %

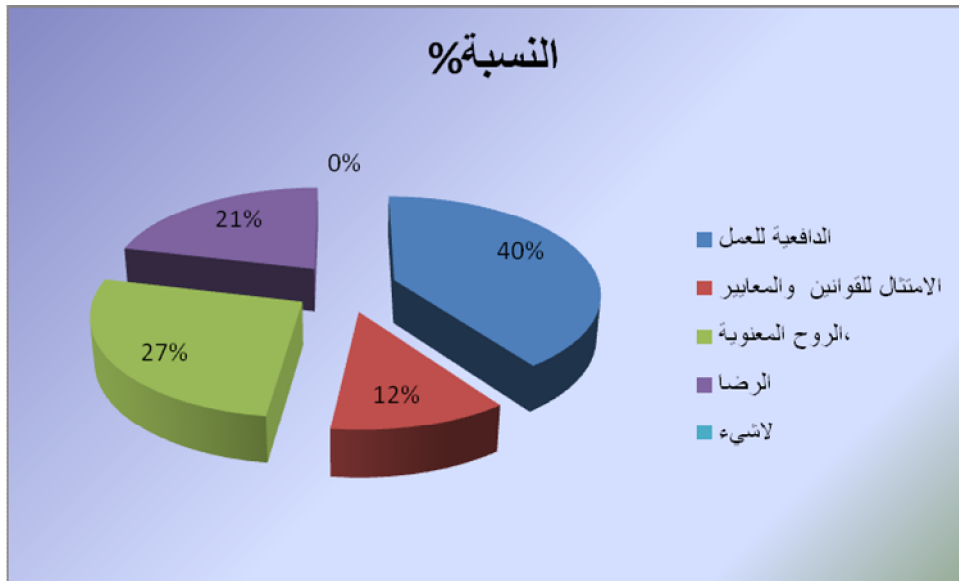


أجمع 88% من الموظفين أنهم يتلقون معاملة إحترام من قبل المسؤول، و 08% يصوتون بنوعا ما و يقرون بأن وجود مسؤول متواضع يعطي الإحساس بالأمان و الفخر و فئة قليلة 04% تصرح بعدم وجود إحترام من قبل المسؤول يصيبهم بالإحباط.

24- هل معاملة مسؤولك لك بنوع من الإحترام تزيد من ؟

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

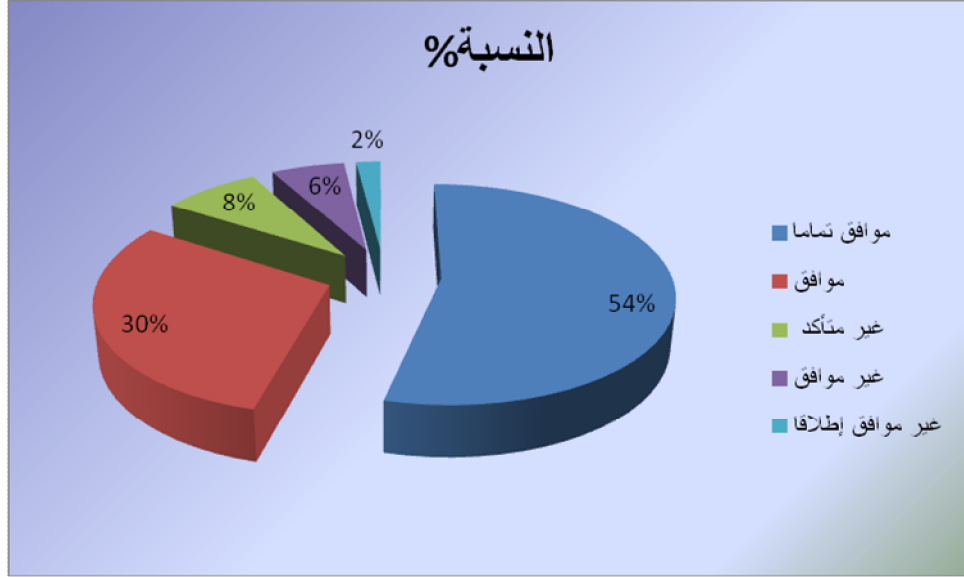
النسبة %	الاجموع	الدافعية للعمل	الامتثال للقوانين والمعايير	الروح المعنوية	الرضا	لاشيء
30	09	20	16	00		
%40	%12	%27	%21	%00		



ثقافة الإحترام تزيد من الدافعية للعمل بـ 40 % و ترفع الروح المعنوية بـ 27 % و تزيد من الرضا الوظيفي بـ 21 % و توجه الموظفين الى الإمتثال للقوانين و المعايير نسبة 12 % .

25- هل تتفق مع توجهات المديرية وسياستها؟

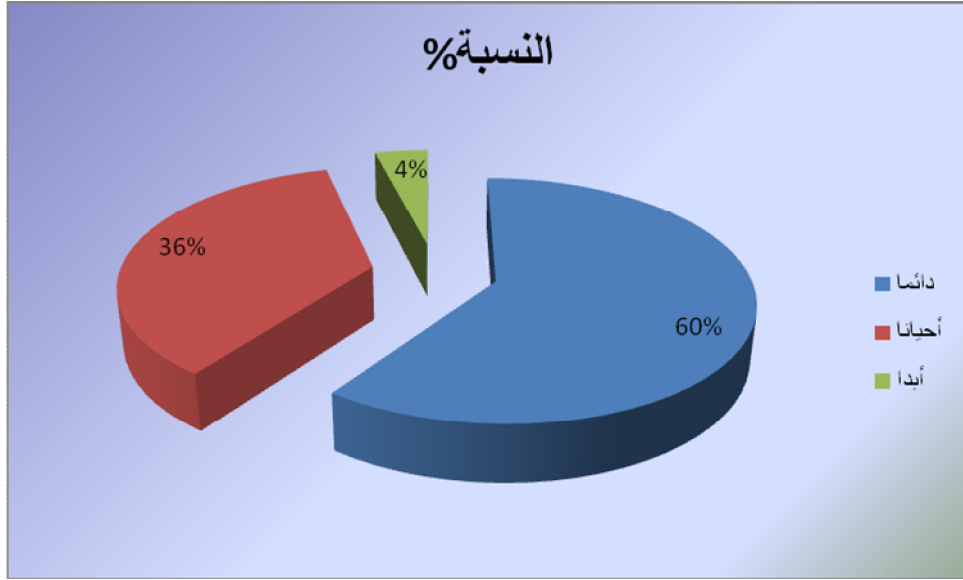
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
01	03	04	15	27	المجموع
%02	%06	%08	%30	%54	النسبة %



- أجمع معظم الموظفين أنهم يتفقون تماماً بنسبة 54 % و بنسبة 30 % موافقون على توجيهات المديرية و سياستها. و تليها نسب قليلة ك: 08 % و 6 % . 2 % غير متأكدين و غير موافقين و غير موافقين إطلاقاً على توجيهات المؤسسة.

26- هل هناك حوار بين الموظفين والمدير؟

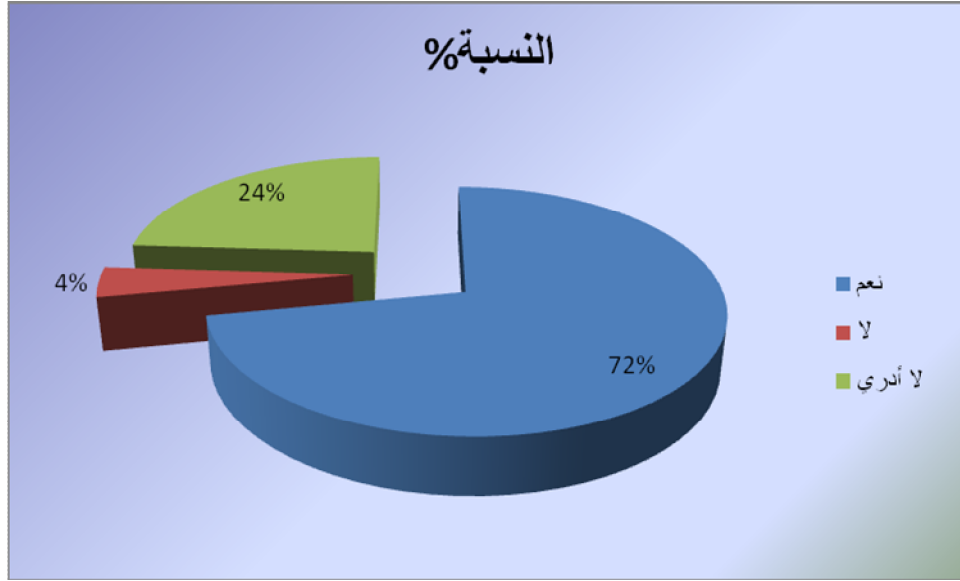
الرد	أحيانا	دائما	المجموع
عدد	18	30	02
النسبة %	%36	%60	%04



دائما هناك حوار بين المدير و الموظفين بنسبة 60 % و أحيانا بنسبة : 36 % و أبدا فئة قليلة أي 04%.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	لا	نعم	
لا أدرى	02	36	المجموع
	%04	%72	النسبة %

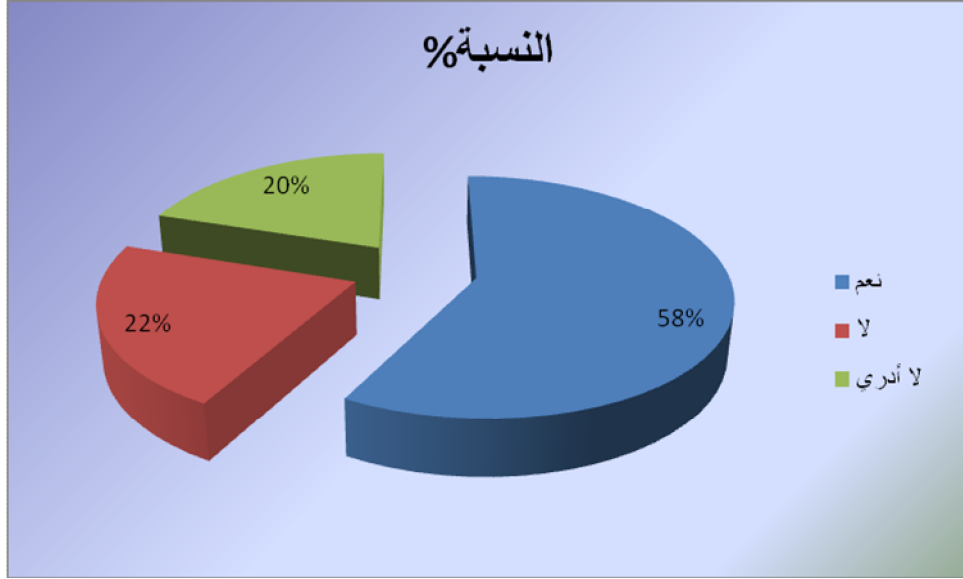


نسبة 72 % من الموظفين يؤكدون أن السلوك ضروري و كمعيار أساسي لتقييم العاملين في المؤسسة و 24 % يجهلون ذلك و تبقى نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة من النسب السابقة 04 % تقول عكس ذلك أي السلوك ليس معيارا أساسيا لتقييم الموظفين في المؤسسة.

28- هل يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في مؤسساتكم؟

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

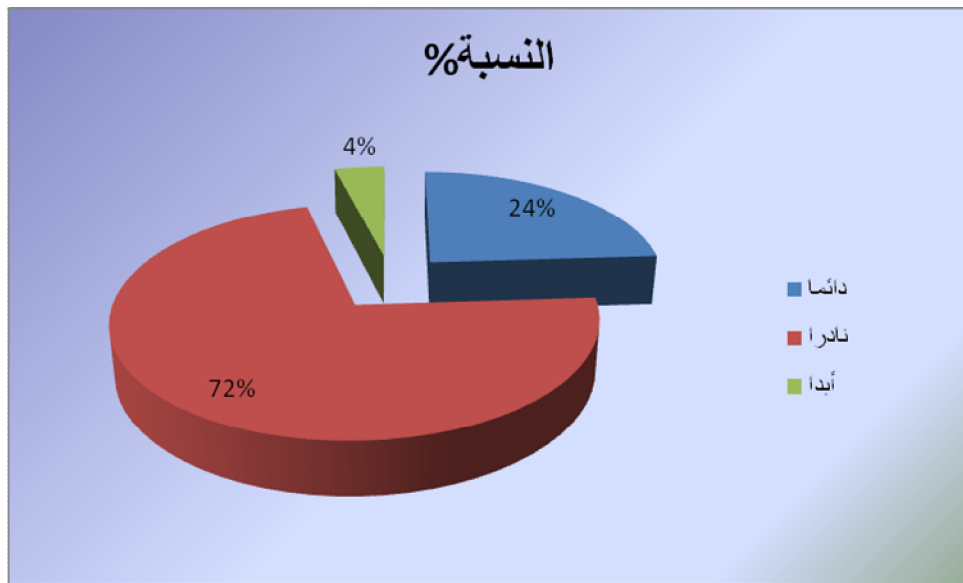
	لا	نعم	
لا أعرف	11	29	المجموع
	22%	58%	النسبة %



يلقى التجديد و الإبداع تشجيعاً في المؤسسة (الإقامات الجامعية) بنسبة 58 % و 20 % من لا يعلم بذلك و بنسبة 22 % ينكرون ذلك.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

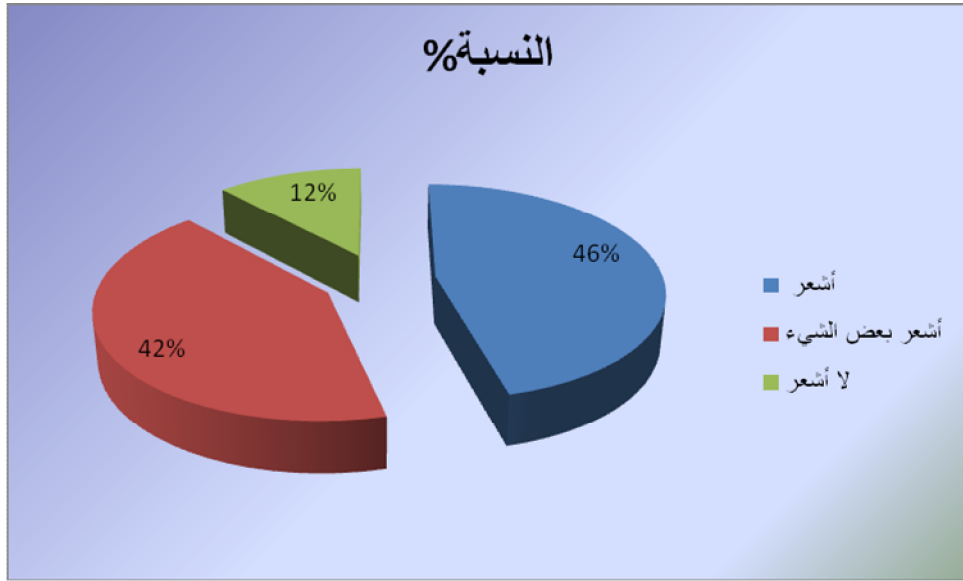
	نادر	دائما	
المجموع	36	12	02
النسبة %	%72	%24	%04



هناك 72 % من الموظفين الذين يصرحون بأنه نادرا ما يشارك مختلف الفئات من عمال المؤسسة في الاجتماعات الدورية (أي فئة معينة فقط تشارك). و توجد نسبة 24% دائما تشارك في الاجتماعات، و فقط 04%.

30- هل تشعر بالسعادة في عملك؟

أشعر	أشعر ببعض الشيء	لا أشعر	المجموع
23	21	06	
%46	%42	%12	النسبة %



46 % موظف يشعرون بالسعادة في عملهم و 40 % يشعرون بعض الشيء و فئة قليلة 12 % لا تشعر بالسعادة.

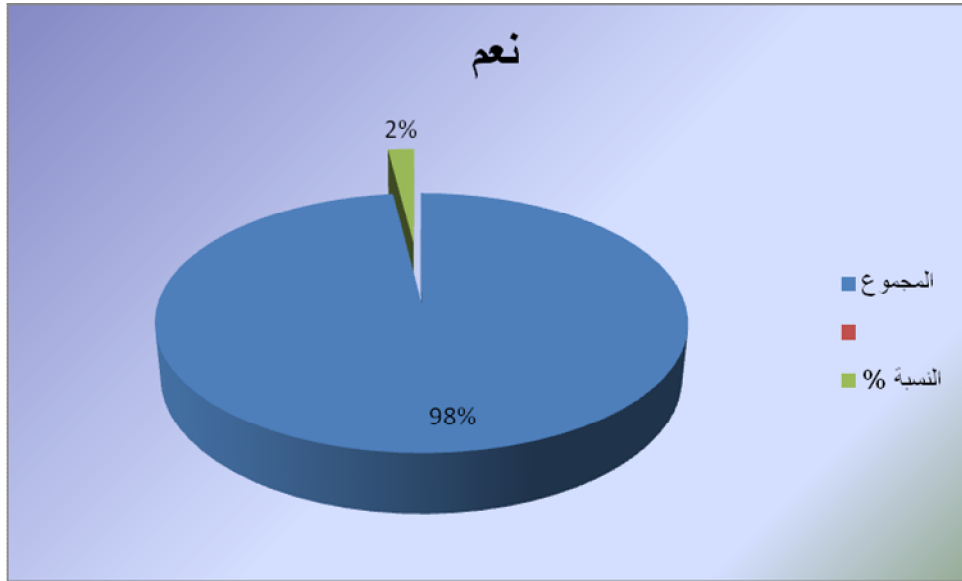
31- تعتقد أن الأداء في مؤسستكم متميز؟

غير متميز	متميز	
13	37	المجموع
%02	%98	النسبة %



98 % يقرون أن الأداء في مؤسستهم متميز عن باقي المؤسسات و فقط 02 % يصرحون بعكس ذلك.

	نعم	
15	35	المجموع
%02	%98	النسبة %



– معظم الموظفون 98 % يصرحون بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية في مؤسستهم و يطمعون الى ثقافة تعطي الكفاءات و القدرات جزءا من التساهم التعليمي في إحداث التغيير و الإبداع و التجديد و تغيير المألوف و مواكبة تطورات العصر الجديد كإقتراح التكوين المتواصل للعمال و توازن بين الأداء و الوظيفة و الأجر – ترتيب دورات تكوينية لجميع الموظفين.

و نسبة 02 % يصرحون عكس ذلك أي أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة: هي ثقافة قوية تحمل معاني الإحترام و الإخلاق و العدالة و المساواة و الاتصال بين الموظفين. اضافة الى هذا الاخير هناك محيط و جو ثقافي يتزود من خلاله الموظف بالرصيد المعرفي و العلمي، فتعتبر الاقامة الجامعية فضاء حيا للنشاطات الثقافية و الرياضية والعلمية و فرصة لاكتشاف المواهب و الابداعات التي يزخر بها الطلبة، من خلال تشكيل نوادي و فرق متخصصة في تنظيم مسابقات و دورات مهرجانية محلية و جهوية ووطنية في شتى المجالات (الابداعات العلمية، الرياضات الفردية و الجماعية، المسرح ، الادب و الشعر، الغناء، الفنون التشكيلية، الطبخ، و الاعمال المهنية).

كل هذا يؤثر في ثقافة الموظفين و يساعدهم على التأقلم و التغيير المستمر نحو ثقافة قوية.

نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

من خلال طريقة المسح بالعينة والمعالجات الإحصائية للبيانات التي تم استخدامها في اختبار فرضية الدراسة خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات ، حيث يتضح من خلال تحليلنا لبيانات والذي تتمحور حول وجود مكونات الثقافة التنظيمية كالعادات و القيم و الرموز و الطقوس منتشرة داخل الاقامة الجامعية ، أن الفرضية الأولى والتي مفادها :تساهم الثقافة التنظيمية من خلال الحوافز و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الثقة و الحوار و الاحترام المتبادل في تغيير سلوك الافراد والتي عكست مجموعة من النتائج التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية ؛مدى صدق الفرضية الأولى من خلال التحليلات الإحصائية الموضحة في الجداول البسيطة .

وفيما يتعلق بالنتائج التي جمعناها حول طبيعة الثقافة السائدة في الاقامة الجامعية و بغرض التأكد من الصدق الامريقي للفرضية الثانية والتي مفادها:

امكانية تغيير الثقافة السائدة خدمة لتفعيل و تطوير الاداء و السلوك ، فقد أكدت لنا البيانات الرقمية المبينة في الجداول البسيطة و الجداول المزدوجة والتي حاولنا من خلالها الربط بين مؤشرات الفرضية الثانية على مدى الصدق الامريقي لأجزاء الفرضية الثانية .

ملاحظه هامة: أكدت لنا النتائج المتعلقة بالسؤال الأخير في استمارة البحث انه على الرغم من وجود ثقافة قوية الا انهم يطمحون الى الافضل

في ضوء هذه المعطيات يتضح أن الفرضية العامة قد تحققت بدرجة إيجابية، و التي تفر بالعلاقات القائمة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة كمتغير مستقل بمختلف أبعادها و السلوك التنظيمي كمتغير تابع بمختلف تجلياته.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت أهمها:

- 1- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية .
- 2- على القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.
- 3- على القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات ، والاجتماعات ، والاحتفالات ، وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يحتذي بها الموظفين الإداريين ، وإقامة الدورات التدريبية الموجهة نحو ترسيخ القيم الفعالة والتخلص من القيم الفاسدة .
- 5- على القيادات الإدارية بالاقامات الجامعية إدراك ، واستيعاب التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية.
- 6- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى السلوك الإداري السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية، وإعادة النظر في النظم الإدارية الحالية ، واعتماد آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع يعتمد عليها تقييم الأداء وتنبثق منها كافة الإجراءات الإدارية ، وإعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين الإداريين للاقامات الجامعية.
- 7- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكافة الجوانب المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، والتنمية الإدارية .
- 8- ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية تدعم الثقافة التنظيمية القوية وتتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة.

تعرضنا في الفصول النظرية إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول الثقافة التنظيمية والسلوك، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الامبريقي للفروض ومختلف التساؤلات .

ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية لدراسة الثقافة التنظيمية والسلوك ، وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقات التبادلية بين متغيرات السلوك و الثقافة، ثم وضعنا المقاربة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب المحاور الواردة في الاستمارة .

ولقد استخدمت الدراسة تقنية المسح بالعينة (العينة الحصصية) لجمع البيانات، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس والتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين توجه الإدارة نحو التحفيز والتقدير و تغيرات السلوك التنظيمي، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الاستمارة .

إلى جانب هذا أكدت الدراسة على قوة الثقافة داخل الاقامات الجامعية و إمكانية تغييرها إلى الأفضل من ذلك.

وتختلف نتائج هذه الدراسة عن باقي البحوث وهذا يعود إلى الاختلاف في مكان وزمان وعينة ومجتمع إجراء الدراسات.

المقدمة.....	أ.
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة و السلوك التنظيمي	15
المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة.....	15
المبحث الثاني: خصائص ثقافة المؤسسة و أنواعها.....	19
المطلب الأول: خصائص ثقافة المؤسسة.....	19
المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....	21
المبحث الثالث: مكونات ثقافة المؤسسة.....	22
المبحث الرابع: وظائف و أهمية ثقافة المؤسسة.....	25
المطلب الأول: وظائف ثقافة المنظمة.....	25
المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة.....	26
الفصل الثاني: إشكالية الثقافة والسلوك داخل المؤسسة	28
المبحث الأول: مدى تأثير الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على سلوك الأفراد.....	28
المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي.....	28
المطلب الثاني: مدى تأثير الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة على سلوك الأفراد.....	29
المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة والأداء.....	30

- المبحث الثالث: التغيير الثقافي.....
- 37.....المبحث الرابع: الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي
- 40.....**الفصل الثالث: نماذج حول ثقافات المؤسسة**
- 40.....المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في الواقع العملي (النموذج الجزائري)
- 40.....المطلب الأول: النموذج الجزائري
- 41.....المطلب الثاني: السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية
- 42.....المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في الواقع العملي (النموذج الأمريكي)
- 42.....المطلب الأول : منظمة والت ديزني
- 43.....المطلب الثاني : مؤسسة (أم سي أي)
- 44.....المطلب الثالث: المؤسسة الأمريكية (بنك)
- 45.....المبحث الثالث: المنظمات العربية
- 45.....المطلب الأول: إشكالية الثقافة و السلوك الأخلاقي في المنظمات العربية
- 47.....المطلب الثاني: تدقيق الجوانب الأخلاقية لثقافة المنظمة
- 48.....المبحث الرابع: الثقافة في الشركات المتعددة الجنسيات
- 52.....**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لثقافة المؤسسة داخل الاقامات الجامعية**
- 53.....أهداف الدراسة
- 54.....فروض الدراسة

مجالات الدراسة.....	
57.....	منهج وأدوات الدراسة.....
93.....	نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....
94.....	التوصيات.....
95.....	خاتمة.....

الملخص

أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته إذا ما تم تناوله في إطار استراتيجي، أي أخذا بعين الاعتبار جملة من المفاهيم ذات العلاقة بالثقافة والسلوك داخل المؤسسة.

محاولة الدراسة تبيان أهمية ثقافة المؤسسة في حل المشاكل وفي التحفيز وفي تمكين العاملين وفي رفع الأداء.

محاولة الدراسة تبيان العلاقة بين ثقافة المؤسسة والسلوك وأثر ذلك التفاعل على أداء المؤسسة.