

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

Organizational culture and its relationship to organizational behavior

الباحثة/ ليلى هاشم عبد الله الواكد

طالبة دكتوراه، علوم الاقتصاد والتسيير، بجامعة محمد الأول، وجدة، المملكة المغربية

د/ عبد الإله العطار

جامعة محمد الأول، وجدة، المملكة المغربية

الملخص

الثقافة التنظيمية في المنظمات تشمل على العديد من القيم والأخلاقيات وهي خصائص لها تأثير كبير في سلوكيات الموظفين والادارة، وبهدف معرفة ماهية الثقافة التنظيمية وتفسير وشرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات وأهميتها للقادة والمديرين وبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بالتطبيق على موظفي ومشرفي ومديري من شركات المملكة الأردنية الهاشمية عبر استبيان الكتروني. أما عن مشكلة البحث فكانت أن الولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي أصبح معدوم اليوم في أغلب شركات المملكة الأردنية وهذا ما يعاني منه معظم القادة وهو غياب الثقافة التنظيمية لدى العاملين والموظفين، تكمن أهمية البحث في تناول كافة المواضيع بالنسبة لعينة البحث والتي من المؤكد أنه لن تخطر في ذهن المتعمقين في الادارة والقيادة وأيضا حاجة المجتمعات لمثل هذه الدراسة لزيادة الوعي التنظيمي والثقافة التنظيمية. فكانت عينة عشوائية من موظفي ومديري شركات أردنية لقياس مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي. وعن النتائج التي توصل اليها البحث لها فكانت: الثقافة التنظيمية القوية تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، وأن الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتواءم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل الجماعة وامكانياتها وجودتها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها واستعمال اساليب واليات من أجل التصدي للعراقيل التي تعترض طريقها وهي تكون متباينة ما بين مؤسسة لمؤسسة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، شركات الأردنية.

Organizational culture and its relationship to organizational behavior

Abstract

In order to know what organizational culture is, explain and explain the factors of building organizational culture within companies and their importance to leaders and managers and to demonstrate the relationship between organizational culture and organizational behavior by applying to employees, supervisors and managers of Companies of the Hashemite Kingdom of Jordan through an electronic questionnaire. It was a random sample of Jordanian employees and directors to measure the relationship of organizational culture to organizational behaviour. The findings of the research were: a strong organizational culture works on organizational unity and does not allow for a multiplicity of different subcultures because if the organization's multiple subcultures do not trust each other, culture and organizational thought support compatibility, harmony and belonging in a way that emphasizes the community's continuity, potential and quality in finding solutions to the problems it faces and using methods and mechanisms to address the obstacles that stand in its way and are different from one institution to another.

Keywords: Organizational culture, organizational behavior, Jordanian companies

الإطار العام

المقدمة:

أولى علماء الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات أهمية كبيرة مؤخرًا لمفهوم الثقافة التنظيمية وتناولوه بالبحث والتمحيص، على أساس أنه ركن من الأركان الجوهرية الذي يؤثر في نجاح مؤسسات الأعمال وتميزها، لا سيما في هذا العصر حيث تتعرض مجتمعات الأعمال لتحولات متواترة تنعكس على عمل المؤسسات ووصولها إلى مقاصدها، فالمؤسسات التي تتمتع بفلسفة صلبة ومرنة تتيح لأطرافها فرص أكبر في النظام والالتزام، وفي الابتكار والتفكير الإبداعي، وكذلك في لعب أدوار بارزة في عملية اتخاذ القرار،

على نحو يدعم إنتاجهم الفردي بشكل يساعد المؤسسة في الوصول إلى غاياتها، وكذلك تسهم بشكل كبير في تمثيل وتنمية مفاهيم الإدارة الحديثة داخل المؤسسة، ولكل مؤسسة فلسفة وثقافة تميزها، وبهذا الشكل تدرج الثقافة التنظيمية تحت الثقافة العامة التي يكتسبها الإنسان من احتكاكه وعمله مع غيره.

يقوم السلوك التنظيمي بمنح أفراد المنظمة هوية تنظيمية تتمثل في مشاركة العاملين بالقيم والدوافع والمدرجات تمنحهم شعور بالاتحاد الوجداني، الذي يساعد على تطوير الإحساس بالعرض المشترك بين العاملين مما يدعم الالتزام الجماعي بينهم، فالشعور بالهدف المشترك يشجع أفراد المنظمة على الالتزام القوي بقيم ومبادئ المؤسسة التي يضعها القائد، فالثقافة والقيادة وجهين لعملة واحدة، فعلى القائد إيجاد السلوك التنظيمي وتفعيله، وهي ما يميز القائد.

المشكلة:

العديد من منظمات اليوم أصبحت تعاني من العديد من سلوكيات الموظفين الغير مقبولة تنظيمياً بالنسبة للقادة ومديري الشركات. فمثلاً أسلم مثال على ذلك الالتزام الوظيفي أو الولاء التنظيمي أصبح معدوم اليوم في أغلب شركات المملكة الأردنية الهاشمية، ويعاني منهم أغلب القادة وكلا المصطلحين يندرجان تحت مسمى السلوك التنظيمي، وعدم وجود وندرته في مؤسسات اليوم يندرج إلى غياب الثقافة التنظيمية لدى الموظفين. لذلك تركز مؤسسات اليوم على أهمية وجود الثقافة التنظيمية عند موظفيها حتى ينعكس ذلك بالإيجاب على سلوكهم التنظيمي وارتفاع الولاء والالتزام الوظيفي. لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: (ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي بالتطبيق على موظفين عينة عشوائية من شركات المملكة الأردنية؟)

الأهداف:

يسعى هذا البحث بشكل أساسي إلى:

- 1- معرفة ماهية الثقافة التنظيمية في اللغة والاصطلاح.
- 2- بيان أهمية الثقافة التنظيمية.
- 3- سرد أنواع الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها وبناءها.
- 4- تفسير وشرح عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات وأهميتها للقادة والمديرين.
- 5- معرفة ماهية السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وخصائصه.
- 6- بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي بالتطبيق على موظفي ومديري عينة عشوائية من شركات المملكة الأردنية عبر استبيان إلكتروني

الأهمية:

يتناول البحث أهميتين، الأولى نظرية وهي البحث والتقصي في أمهات الكتب والمراجع من أجل معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من خلال جمع آراء مديري وقادة شركات المملكة الأردنية في كافة المجالات.

أما الأهمية العملية: يمتلك البحث أهمية نظرية فهو يساهم في إضافة نظرية جديدة بجانب ما تم تقديمه من النظريات والأدبيات السابقة، والتي تدور وتتمركز حول هذا الموضوع، وخاصة ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وتتمثل أهمية البحث أيضًا في النتائج التي ستنتج عن هذا البحث، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يتناول البحث أحد الموضوعات المستجدة والمستحدثة بالنسبة للمجتمع عينة البحث، والتي من الممكن أن تكون غائبة عن ذهن الكثيرين من المتعمقين في مجال الإدارة.
- يقوم هذا البحث على استهداف فئة القادة ومديري الشركات، وقد ثبت أنهم الفئة الأكثر تأثرًا بالمشكلة المطروحة للنقاش بشكل مباشر.
- توجد حاجة شديدة وملحة لإجراء هذه الأنواع من الأبحاث، سواء كانت حاجة المؤسسات الإدارية، أم حاجة المجتمع نفسه بفئاته المؤسسية المتعددة، فقد أصبحت هناك حاجة شديدة لمعرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

الفروض:

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى عينة عشوائية من مديري وقادة وموظفي شركات المملكة الأردنية عند ثبات العمر والجنس والراتب.
- 2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة عشوائية من مديري وقادة وموظفي شركات المملكة الأردنية عند ثبات العمر والجنس والراتب.
- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عينة عشوائية من مديري وقادة وموظفي شركات المملكة الأردنية عند ثبات العمر والجنس والراتب.

حدود البحث:

- الحد الزمني: تم إجراء تلك الدراسة بداية من نصف شهر مارس وحتى شهر ابريل لعام 2021م.
- الحد المكاني: تم إجراء تلك الدراسة في شركات المملكة الأردنية على عينة عشوائية من مديري وقادة وموظفي شركات المملكة الأردنية عند ثبات العمر والجنس والراتب.
- الحد الموضوعي: البحث والتقصي في أمهات الكتب والمراجع من اجل معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من خلال جمع اراء مديري وقادة شركات المملكة الأردنية في كافة المجالات.

دراسات سابقة:

- 1) دراسة: مسيلتي، عويشة. (2017). الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 250 (5904)، ص 1-8.

تعد ثقافة المنظمات من أكثر المواضيع الحساسة والدقيقة التي بدورها تهتم بقواعد واسس العمل داخل المؤسسات وهذا راجع الى نمط المبادئ والظروف الاجتماعية التي يعمل في ظلها الموظف، مما ينتج ما يسمى بالسلوك التنظيمي الذي يعد القاعدة الأساسية لتحقيق العملية التنظيمية. والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها. فبنشاً ببناء اجتماعي ذو نسيج متعاون كعقل اجتماعي موحد تتعايش فيه أعضا وعناصر المؤسسة؛ وبهذا فلا يمكن الحديث عن حيوية أو ديناميكية المؤسسة دون الحديث عن ثقافتها التي تسير التطورات والتغيرات المحيطة بهاء ومن هنا فالاهتمام بعناصرها حق وواجب من خلال الجانب النفسي والاجتماعي للفرد الذي هو عنصر مهم ومحور السلوك التنظيمي.

(2) دراسة: رشيد، مازن فارس مشرف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، 2005.

تنبثق أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تساهم في بيان مستوى الالتزام التنظيمي الخاص بالموظفين من جهة ومن الجهة الأخرى زيادة أنشطة وفاعلية الموظفين داخل المراكز الإدارية من ناحية أخرى، وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك الموظف العام في محيط العمل، وعلى مستوى الأداء في المنظمات ومستوى الخدمات العامة بشكل.

(3) دراسة: طيوب، & سمير. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة (Doctoral dissertation)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).

لقد عاصر مجال علم الاجتماع مجموعة من الدراسات العلمية البحثية وهذا راجع الى عدد المحاولات الحثيثة للدارسين لمعرفة وايجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة في مؤسسات الاعمال كما كان للتراكم المعرفي في علم الاجتماع وعلم اجتماع تنظيم وعمل وعلم الإدارة، إسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث وهذه الدراسة تناقش موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مؤسسات الجزائر.

(4) دراسة العميان، محمود سلمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، الأردن، دار وائل للنشر. الثقافة التنظيمية الصلبة تلعب دور محوري ومؤثر وداعم للإدارة حتى تتمكن من الوصول إلى مقاصدها وتطلعاتها، وتجعل عمل الإدارة ورؤساء الأقسام أكثر يسر، فلا يحتاجون للإجراءات الحازمة أو الرسمية لترسيخ السلوكيات المرغوبة، وكذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية الصلبة قيمة تنافسية يمكن للمؤسسة اللعب عليها، إذا كانت تدعم قيم مثل الإخلاص في العمل، وخدمة الجمهور، كما تلعب دور بارز في استقطاب الطاقات البشرية المناسبة، فالمؤسسات في الطبيعة تعتبر محط أنظار العاملين المتميزين، والمؤسسات التي تدعم الإبداع والتميز تستقطب العاملين المبتكرين، والمؤسسات التي تقدر التفوق والتقدم تستقطب العاملين المجددين.

(5) دراسة حسين محمد العزب (2005م)، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. السلوك التنظيمي انه تنفيذ نواحي المعرفة العلمية عن طريقة تفاعل العاملين في المؤسسة كأشخاص ومجموعات داخل المؤسسة، بعرض رفع إنتاجية العاملين. والسلوك ردود الفعل التي يقوم بها الشخص عقب تعامله مع اشخاص اخرين او تواصله مع البيئة المحيطة به وتتمثل ردود الفعل التي يقوم بها الشخص، العمل الحركي او التفكير، او السلوك اللغوي او المشاعر او الانفعالات او الادراك.

(6) دراسة هارولد ليقنت (1987)، الإدارة الرائدة - بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات -، ترجمة: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت. كثير من الثقافات التنظيمية هي تجسيد لثقافة المؤسسين أو مستمدة منها، بمعنى أن الإدارة العليا أو الجهة التأسيسية هي التي تضع الأعمدة الأولية للثقافة التنظيمية،

فقد تعلن بعض الشعارات وتدعم مبادئ الإنجاز والشفافية والمبادرة والمسؤولية والتعاون الجماعي ولعب دور في اتخاذ القرار، وفي التنفيذ تخل بكل ذلك مما ينعكس على وفاء الموظفين وانتمائهم، ومن ثم فالسلوكيات السالبة والموجبة هي التي تحدد الثقافة التنظيمية وليس الشعارات أو الرؤى التي لا تنفذ

(7) دراسة محمد سعيد سلطان (2002م)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة. السلوك التنظيمي ليس عمل نقوم به بشكل يومي مثل المحاسبة او التسويق او التمويل، ولكنها تتداخل في جميع الوظائف بشكل كبير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الاعمال، وعلى مستوى كافة التخصصات. حيث يخطط كل شخص للاضطلاع في عمل داخل أي مؤسسة، على اختلاف حجمها كبيرة ام صغيرة، قطاع عام ام خاص، فيجب عليه ان يدرس ويحلل ويدرك السلوك التنظيمي في كيفية التعامل مع الاخرين.

(8) دراسة البدراني، بدر سالم (2007) قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى. الثقافة التنظيمية هي الصفات والملامح الدالة على قيم ومعتقدات ومبادئ التفاعل، وقواعده والتي تفصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة وأعضاء المؤسسات الأخرى، على نحو تكون فيه نهج منفصل، مختلف في الفكر والتكيف، وحل الأزمات المتعددة وأن غالبية المنظرين أشاروا للثقافة التنظيمية بأنها المبادئ والقيم التي تسهم في تقويم السلوك، والوصول إلى التناغم والتكامل التنظيمي.

تعريفات إجرائية:

(1) الثقافة التنظيمية

- في اللغة: اسم مشتق من الفعل ثقف، فيقال ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً، وثقوفه تعني فهمه، ورجل ثقف أي رجل فطن وحاذق.

- في الاصطلاح: (الدوسري، 2013) بأنها كافة ما يأتيه مديري المدارس من سلوكيات وأقوال معبرة عن القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يعتنقونها والتي تنعكس على عملهم وإنتاجيتهم.
 - اجرائيا: هي مجموع الصفات والملاحح الدالة على قيم ومعتقدات ومبادئ التفاعل بين أعضاء المؤسسة الواحدة وأعضاء المؤسسات الأخرى في الاردن.
- (2) السلوك التنظيمي:
- (3) في اللغة: اسم مشتق من الفعل ثقف، فيقال ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً، وثقوفه تعني فهمه، ورجل ثقف أي رجل فطن وحاذق.
- (4) في الاصطلاح: (الدوسري، 2013) بأنها كافة ما يأتيه مديري المدارس من سلوكيات وأقوال معبرة عن القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يعتنقونها والتي تنعكس على عملهم وإنتاجيتهم.
- (5) اجرائيا: هي مجموع الصفات والملاحح الدالة على قيم ومعتقدات ومبادئ التفاعل بين أعضاء المؤسسة الواحدة وأعضاء المؤسسات الأخرى في الاردن.

الإطار النظري

الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية في اللغة والاصطلاح

- مفهوم الثقافة في اللغة:

تنسب مفردة "الثقافة" إلى سلامة موسى فهو من أدخلها إلى الأدب العربي سنة 1927، وقد اقتبسها عن ابن خلدون، الذي كان يستخدمها في مفهوم قريب من مفردة "culture" بالإنجليزية، وقال إن ما عبر عنه ابن خلدون بعلم العمران، يمكن التعبير عنه في الوقت الحالي بعلم الثقافة، وهو يهتم بالمجتمعات الإنسانية وأزماتها وما يطرأ عليها من تغيرات اجتماعية (ابن خلدون، 1377م، ص313). والثقافة لغويًا: اسم مشتق من الفعل ثقف، فيقال ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً، وثقوفه تعني فهمه، ورجل ثقف أي رجل فطن وحاذق. وعبر ابن السكيت بالقول رجل ثقف بمعنى: يتحكم فيما يحتويه ويتحمّله، وأيضاً ثقف الشيء بمعنى تعلمه بسرعة وفق (إبراهيم وآخرون، 2009).

ووفق قاموس Random، فتعرف بأنها سبل أو أنماط العيش يؤسسها ويطورها جماعة بشرية ما، وتتناقل عبر الأجيال.

- مفهوم الثقافة في الاصطلاح:

ذكر (العامر، 2012، 58) الثقافة بمعناها في القرآن الكريم وهي: الحنق والفهم والنيل، فنعتبر بثقف ثقف على من يبرع في أخذ حذره واحتياطاته، وفق ما ورد في قوله عز وجل: (وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ) [البقرة/191] وقوله: (فَأِمَّا تَثَقَّفَتْهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ (57)) [الأنفال/57].

أورد Taylor تعريف كلاسيكي لها، فقال: البناء المتشابه الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية مهارات يتعلمها الإنسان كجزء من المجتمع (Hofstede, 1980, p 15-41).

وأشار لها (الجابري، 1982 - ص2). بأنها: البناء المتناغم الذي يضم الذكريات والتصورات والقيم والرموز والمتغيرات والإبداعات والرغبات التي نحفظ بها لجماعة بشرية.

ومما ورد، يمكن القول إن مفهوم الثقافة يقوم على 3 أركان رئيسية:

- 1) المبادئ والرموز والقيم والأفكار الراسخة داخل الناس.
- 2) المهارات الحياتية والقدرات التي تعلمها الإنسان في عمره.
- 3) السلوكيات والمعارف التي يتعلمها الفرد جراء تأثيره بمحيطه الداخلي والخارجي (العميان، 2002).

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يوجد أكثر من تعريف للثقافة التنظيمية، حيث:

عرفها (Wheelen, 2005, p 119-132). بأنها المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة. وأيضا عرفها (Shermerborn, 1992, p 220) بأنها نسق من القيم والاعتقادات الراسخة لدى العاملين بالمؤسسة بحيث ينشأ ويكبر هذا النسق داخل المؤسسة الواحدة.

عرفها (Esener & Kossen, 1981, p 1851-1871) بأنها القيم التي ينقلها العاملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من المجتمع الخارجي إلى المجتمع الداخلي لهذه المؤسسة.

وعرفها ايضا (القحطاني، 2018): بأنها المناخ الثقافي الذي يفصل القيادة المدرسية عن القيادات المدرسية الأخرى، عبر مجموعة القيم الثقافية والأفكار والمبادئ والتصورات. وكتعريف (الدوسري، 2016، ص3) بأنها كافة ما يأتيه مديري المدارس من سلوكيات وأقوال معبرة عن القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يعتنقونها والتي تنعكس على عملهم وإنتاجيتهم.

وعرفها (البدراني، 2017) بأنها الصفات والملامح الدالة على قيم ومعتقدات ومبادئ التفاعل، وقواعده والتي تفصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة وأعضاء المؤسسات الأخرى، على نحو تكون فيه نهج منفصل، مختلف في الفكر والتكيف، وحل الأزمات المتعددة.

- ومما سبق يمكن القول، أن غالبية المنظرين أشاروا للثقافة التنظيمية بأنها المبادئ والقيم التي تسهم في تقويم السلوك، والوصول إلى التناغم والتكامل التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

اهتمت العديد من المؤسسات بمسألة الثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها العديد من المديرين على أنها ركن محوري، ويمكن إجمال دور الثقافة التنظيمية، فيما يلي (العميان، 2010م، ص 313، 314):

- تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في توجيه سلوكيات الأفراد وتحديد ما على النحو الذي يجعل أي سلوك يخل بمبادئ الثقافة أو يخالفها سلوك منبوذ وغير مقبول، ومن ثم تقف كحائط سد في وجه من يحاول تغيير أحوال العاملين داخل المؤسسات من حال لآخر.
- تسهم الثقافة التنظيمية في تنمية مدارك العاملين بشأن ما يقع في بيئة العمل، فهي بمثابة مرجع يستعين به الأفراد في فهم الوقائع والنشاطات.
- تسهم الثقافة التنظيمية في توقع ردود أفعال الفرد والجماعة، فعندما يقابل الفرد واقعة أو أزمة ما فإنه يتعامل معها منطلقاً من ثقافته، ومن ثم فالإمام بثقافة الأفراد يتيح توقع سلوكياتهم، وبدونها لا يمكن التوقع.
- تعتمد الإدارة والموارد البشرية على الثقافة التنظيمية كمرشد يوضح لهم أنماط السلوك والروابط التي يتعين الالتزام والاستعانة بها، فهي نسق فكري يرشد العاملين نفس المؤسسة ويرتب نشاطاتهم وتفاعلاتهم، كما أنها تتضمن سمات المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أنها رافد افتخار للعاملين، لاسيما إذا كانت تركز على مبادئ محددة، كالإبداع، والتفوق، والرئاسة، والتفوق على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية الصلبة تلعب دور محوري ومؤثر وداعم للإدارة حتى تتمكن من الوصول إلى مقاصدها وتطلعاتها، وتجعل عمل الإدارة ورؤساء الأقسام أكثر يسر، فلا يحتاجون للإجراءات الحازمة أو الرسمية لترسيخ السلوكيات المرغوبة، وكذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية الصلبة قيمة تنافسية يمكن للمؤسسة اللعب عليها، إذا كانت تدعم قيم مثل الإخلاص في العمل، وخدمة الجمهور، كما تلعب دور بارز في استقطاب الطاقات البشرية المناسبة، فالمؤسسات في الطليعة تعتبر محط أنظار العاملين المتميزين، والمؤسسات التي تدعم الإبداع والتميز تستقطب العاملين المبتكرين، والمؤسسات التي تقدر التفوق والتقدم تستقطب العاملين المجددين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دور جوهري في استعداد المؤسسة للتحويل وإمكاناتها الاندماجية وفي اللحاق بركب التقدم والتطور، وكذلك تجدر الإشارة إلى أهمية بذل المساعي لدعم وتطوير عامل الثقافة التنظيمية، على نحو يكفل لها توازن نسبي وثبات في وجدان العاملين حتى يتسنى لهم الالتزام بها.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها وبناءها

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- 1) عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

(2) عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. كما أشار (المالك، 2017) انه يوجد أكثر من شكل للثقافة التنظيمية، وتتمايز الثقافة التنظيمية من موقع لآخر، وفق التصنيف المتبع، وكذلك تتمايز من مؤسسة لأخرى، وبين القطاعات المختلفة، ونوضح أهم أشكالها فيما يأتي:

- (1) الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) يجرى فيها تنظيم الواجبات والسلطات حيث يكون النشاط مرتب، ويكون هناك تناغم بين مختلف الأقسام، وتترتب المسؤولية في صورة هرمية وتستند على الانضباط والسيطرة.
- (2) الثقافة المساندة (supportive culture) يجرى العمل خلالها في مناخ من التعاون والدعم بين الموظفين، فيعملون كعائلة واحدة متناغمة ومكاتفئة، وتدعم المؤسسة قيم الصدق والعدل والتكاتف، وتلي أهمية خاصة للوجه للبعد الإنساني.
- (3) ثقافة العمليات (Process culture) تهتم هذه الثقافة بكيفية أداء العمل بغض النظر عن مخرجاته، فيسود جو من الترقب والحذر بين العاملين الذين يسعون للحفاظ على أنفسهم، والعامل المميز هو الأنجح في الدقة والنظام، والملفت لكل تفصيل يخص وظيفته.
- (4) الثقافة الإبداعية (Immorative Culture) يسودها مناخ من التحفيز على الابتكار والتفكير خارج الصندوق، ويبادر العاملون في ظلها بإصدار قرارات شجاعة وجريئة، ويجابهون التحديات.
- (5) ثقافة المهمة (Task Culture) تولي هذه الثقافة اهتمام كبير لأداء العمل المطلوب، وتهتم بمخرجاته وبلوغ الغايات المرجوة، وتسعى لتحقيق استهلاك أمثل للموارد، للوصول على أحسن النتائج وبتكلفة منخفضة قدر الإمكان.
- (6) ثقافة الدور (Role Culture) الأساس هنا هو نوع الوظيفة، فهي تهتم بالوصف الوظيفي أكثر من العامل نفسه، وتعنى بالمبادئ واللوائح، وتحقق الأمن الوظيفي والاستمرار ودوام العمل. وثقافة الدور هي الصورة الأنسب للمؤسسة الحديثة، لأنها تركز بشكل أساسي على ما يؤديه العامل بالفعل، وكيف يشارك في علاج أزمات المؤسسة، ولا تهتم بموقعه الوظيفي أو مؤهلاته أو شعبيته. أشار (العميان، 2010م، ص316) إلى وجود إجماع على صورتين رئيسيين من الثقافة التنظيمية، وتمثلان الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1- أولاً الثقافة التنظيمية القوية: يشير مفهوم الثقافة القوية إلى: الضابط الذي يلزم العاملين بالالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة، ويشار لثقافة المنظمة بأنها ثقافة قوية إذا ما كانت سائدة ومستحسنة من كافة أو من غالبية العاملين في المؤسسة، الذين تجمعهم أنماط متشابهة من القيم والاعتقادات والعادات والمقاييس الضابطة لتصرفاتهم وتوجهاتهم داخل المؤسسة، فطالما كانت المبادئ الرئيسية راسخة وملزمة للأعضاء فيمكن القول إن الثقافة قوية.

2- ثانياً الثقافة التنظيمية الضعيفة: وهي تلك الثقافة التي لا يلتزم بها العاملون في المؤسسة ولا يستحسنوها، والمؤسسة هنا لا تحظى بتناغم متبادل في القيم والاعتقادات بين العاملين بها، ومن ثم لن يتمكن الأعضاء من الاتفاق والتناغم مع المؤسسة أو غاياتها أو مبادئها. وتقوم الثقافة التنظيمية القوية على عدة أسس، تمثل:

- الشدّة: يشير هذا الأساس إلى قوة العاملين في المؤسسة والتزامهم بالقيم والمعتقدات.
- الإجماع: ويشير هذا الأساس إلى توافق العاملين في المؤسسة على مجموعة من القيم والاعتقادات، فلا غنى عن ثقافة تنظيمية قوية تخلق نوع من الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تتيح نمو ثقافات ثانوية مختلفة، فمن شأن تشتت هذه الثقافات وعدم التزامها بالثقافة الموحدة خلق صدمات تنظيمية تنعكس سلباً على نشاط المؤسسة وكفاءتها.

المطلب الثاني: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

تترجم مسألة إنشاء الثقافة التنظيمية عبر إدراك عملية نشأة الثقافة والإلام بكيفية كونها. وتتمثل مراحل بناء الثقافة التنظيمية ومجهودات الإدارة العليا في ذلك، فيما يأتي (القيوتي، 2000، ص 164):

• أولاً خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

تأخذ عملية بناء الثقافة التنظيمية نمط تسلسلي، عبارة عن:

- العناية بعملية تعيين موظفين جدد على نحو يسمح للمؤسسة بضم عناصر تستحسن ثقافة المنظمة وتندمج معها.
- دحض الخبرات والتجارب والمبادئ التي يتمتع بها الموظفون الجدد، حتى يتاح لهم الالتزام والاندماج مع الثقافة ومبادئ السلوك المتبعة بالمؤسسة.
- توفير تدريبات دورية لأعضاء المؤسسة.
- اعتماد أساليب المكافآت والتحفيز باهتمام، لتعزيز الأداء الوظيفي الذي يصل إلى مقاصد المؤسسة.
- توجيه الأعضاء بصفة دورية دائمة للتحقق من سيادة ثقافة المؤسسة.
- توكيل بعض المهام للأعضاء بواسطة المحاكاة والتقليد مثل تأهيلهم على اعتناق ثقافة المؤسسة.

3- ثانياً ممارسات الإدارة العليا ودورها في بناء الثقافة التنظيمية: مع الإيمان بالدور الهام للمبادئ الظاهرة، إلا أنه تجدر الإشارة لكون الممارسات هي الامتحان الفعلي لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يتضح أن كثير من الثقافات التنظيمية هي تجسيد لثقافة المؤسسين أو مستمدة منها، بمعنى أن الإدارة العليا أو الجهة التأسيسية هي التي تضع الأعمدة الأولية للثقافة التنظيمية، فقد تعلن بعض الشعارات وتدعم مبادئ الإنجاز والشفافية والمبادرة والمسئولية والتعاون الجماعي ولعب دور في اتخاذ القرار، وفي التنفيذ تخل بكل ذلك مما ينعكس على ولاء الموظفين وانتمائهم، ومن ثم فالسلوكيات السالبة والموجبة هي التي تحدد الثقافة التنظيمية وليس الشعارات أو الرؤى التي لا تنفذ (هارولد ليقت، 1987م، ص 255).

ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية جانب محوري لأي مؤسسة تستهدف التميز، فالمؤسسات الفائزة هي تلك التي تحظى بثقافة قوية تدعمها في طريق النجاح.

المبحث الثالث: عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات واهميتها للقادة والمديرين**المطلب الأول: عوامل بناء الثقافة التنظيمية داخل الشركات**

أشار (أبو عساف، وآخرون، 2019، ص185) ان هناك عدة عوامل تتحكم في الثقافة التنظيمية ويجب على أي شركة تنفيذها وتوفيرها من اجل بناء الثقافة التنظيمية. وتلك العوامل هي:

- (1) **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ
- (2) **التغيير في القيادة:** أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.
- (3) **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.
- (4) **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.
- (5) **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

المطلب الثاني: البعد القيادي للثقافة التنظيمية واهميتها لمديري الشركات

عرف القيادة (Terry-Gibbon, 1988, p6) "القيادة عملية إنجاز عمل عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طبيعية وتناسق وانسجام تام، ويؤدي دوره بكفاءة عالية." فالقائد يبذل قصارى جهده بالحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بطعم النجاح. حيث إن القائد يملك زمام الموقف واقتراح البدائل وطرح الأفكار، والعضوية بالمجموعة والتمثيل والدفاع عنها، والتخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة، والتنظيم التي تحدد عمله وعمل الآخرين، والعلاقات التي تحكم العمل، وتحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي، والاتصال وتبادل المعلومات بينة وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة، وتحديد مستويات الجهد وإنجاز.

بتعدد الأدوار والمواقف للفائد في تحقيق ما هو متوقع للجماعات مما تؤدي عدم الاتفاق بين المجموعة وكذلك بين مجموعتين أو أكثر (عثمان، 2015).

حين نفحص الثقافة والقيادة عن كثب نرى السبب الذي يجعلهما وجهين لعملة واحدة فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهما حقيقيا دون فهم الآخر فالمعايير الثقافية تحدد كيف تقوم أمة معينة أو منظمة معينة بتحديد قيادتها من سينال الترقية ومن سيحظى بانتباه الأتباع هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول بأن الشيء الوحيد ذا أهمية حقيقية فيما يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها وأن الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها وأن أقصى عمل من أعمال القيادة هو تدمير الثقافة حين ينظر إليها على أنها تعاني من اختلال وظيفي.

إن المنظمة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئيا بسلوك القائد وحده أما إذا تعرض بقاء المجموعة للخطر بسبب أن عناصر ثقافتها لم تعد ملائمة ففي نهاية المطاف تقوم القيادة على جميع مستويات المنظمة بوظيفة إعادة التنظيم والتصرف بشكل ما حيال هذا الوضع وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم. (شايين، 2011، ص24)

فالقائد الثقافي تدور حول الحفاظ على مناخ إيجابي، وثقافة إيجابية داخل المنظمة والمحافظة عليها. لان ستكون قد كشفت عن المعتقدات والقيم. والقادة الثقافيون الناجحون، يضعون الغايات نصب أعينهم. وهم ذوو رؤى ويستخدمون رموز وتقاليد المدرسة لتحقيق رؤاهم.

فالقائد الثقافي يهتم إلى بالجوانب التالية (عثمان، 2015):

- يفحص الأنماط السلوكية التي تم تعلمها من خلال القواعد، والسياسات، والإجراءات السابقة، والانتباه لكيفية التفاعل بين الأفراد ونجازهم لمهامهم المخصصة.
- يدرك تأثير الأنماط السلوكية المتعلمة على التنظيم المدرسي، بالتزام والروح المعنوية بين للأفراد، وإنجاز الطلاب ومشاركة المجتمع المحلي.
- يدعم القيم والمعتقدات المشتركة، والتي أسست على أساس ديمقراطي تشاركي وعدالة اجتماعية، لخلق مجتمع تعلم معافى والحفاظ عليه.
- يقوم بقيادة الآخرين لتطوير رؤية وهدف مشتركين.
- الاعتقاد والتصرف بناء على هذه المعتقدات: بأن الأفراد يمكن أن يصيغوا ويشكلوا المعاني المشتركة، وبها يحققوا أهدافهم بنجاح.
- يؤكد على التنوع الثقافي بنبذ الفرقة والتحيز في كل محفل مدرسي، والاعتزاز بكل المشاركات التي يمكن أن يجلبها كل فرد إلى المدرسة.
- يؤمن بأن الاختلاف البناء والتغيير الإيجابي، يمكن أن يحركا المنظمة إلى أعلى مستوى من الإنجاز.
- بناء مجتمع تعلم ديناميكي ومرن ومتطور، متقبلاً ومثيراً لإعجاب جميع الطلاب، باختلاف طرق تعلمهم والمحافظة على ذلك.

السلوك التنظيمي

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي.

ذكر الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه الكثير من التعريفات للسلوك التنظيمي من ضمنها يعنى (ماهر، 2005، ص23) بالسلوك التنظيمي انه مناقشة سلوك وأداء العاملين في المؤسسة، على أساس ان بيئة المؤسسة لها دور كبير في التأثير على سلوك وافعال العاملين وانتاجياتهم.

وأشار (مصطفى، 2005م، ص34) انه ينتقل معنى السلوك التنظيمي الى التفاعل البشري مع المكونات الأخرى في المؤسسة والتي تتضمن التقنية المستخدمة في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المؤسسة.

وعرف (العزب، 2006م، ص45) السلوك التنظيمي انه تنفيذ نواحي المعرفة العلمية عن طريقة تفاعل العاملين في المؤسسة كأشخاص ومجموعات داخل المؤسسة، بعرض رفع إنتاجية العاملين. ويعنى (العزب، 2006م، ص45) بالسلوك ردود الفعل التي يقوم بها الشخص عقب تعامله مع اشخاص اخرين او تواصله مع البيئة المحيطة به وتمثل ردود الفعل التي يقوم بها الشخص، العمل الحركي او التفكير، او السلوك اللغوي او المشاعر او الانفعالات او الادراك.

ويقصد (القيوتي، 2003م، ص148-149) بالمنظمات المؤسسات التي يعمل بها الشخص، والتي تعني بتوفير مصلحة وقيمة جديدة، مثل البنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها ونستطيع التفرقة بين نوعين من سلوك الافراد فيوجد السلوك الفردي وهو التصرف الخاص بشخص معين، ويعمل السلوك النفسي بالعبارة بهذا التصرف الفردي، والنوع الثاني هو السلوك الاجتماعي وهو التصرف الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من المجموعات ويعتني به علم الاجتماع.

بينما السلوك التنظيمي هو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى ومن أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، من اجل تقديم تخصص علمي جديد هو التخصص العلمي المعني بالسلوك التنظيمي، وهو معني بتصرفات الأشخاص داخل المؤسسات.

وأشار(جستنيه، 2010م، ص34) ان السلوك التنظيمي يتضمن دراسة السلوك الإنساني في الاحداث التنظيمية، ودراسة المؤسسة ذاتها، ودراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من جهة، وتفاعل المنظمة مع البيئة من جهة أخرى"

1. ومن جميع هذه التعريفات نستنتج ما يلي:

- علم السلوك التنظيمي هو العلم المعني بدراسة تصرفات الأشخاص داخل المؤسسات.
- علم السلوك التنظيمي هو نتاج علوم أخرى من أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- يعد السلوك التنظيمي علم وفن.

ومما سبق نستخلص التعريف التالي: السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي يركز ويسلط الضوء على تفاعلات الأشخاص، وهو يعد أولى عناصر الإنتاجية داخل المنظمات، كما أنه مرهون ومرتبب ارتباط دائم بنجاح المؤسسات، وتوجد عدة طرق لدراسته داخل المنظمة.

ويعد السلوك التنظيمي دراسة لمعرفة سلوك العاملين في المؤسسة، ويتضمن ذلك: طريقة تفكير وإدراك العاملين، شخصيتهم، محفزاتهم للعمل، الرضا الوظيفي، توجهاتهم والقيم الخاصة بهم، وكذلك أفعالهم كأفراد أو جماعات، وتفاعل هذا التصرف مع بيئة العمل، بغرض تحقيق غايات جميع العاملين والمؤسسة في الوقت ذاته. وبالتالي يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "تصرف الأشخاص داخل المؤسسات".

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي.

ومن خلال دراسة (عاشور، 1989م.) يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد للمؤسسة لذلك لا بد من الاهتمام بدراسة ومعرفة سلوك الأفراد نتيجة تأثيرها على كفاءة المؤسسة.

2- تعديل النظرة الى الموارد البشرية، والتنبيه على أهمية تطوير وتحسين هذا المورد. ويمكن الحصول على هذا من خلال الاستثمار فيه لرفع كفاءته وتطوير مهارته. وبالتالي فإن المعرفة الجيدة لسلوك الأشخاص يساعد المؤسسة في التعامل مع الأشخاص بالشكل الصحيح، واتخاذ التدابير السلوكية السليمة اذا دعي الامر لذلك.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود التنوعات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يدفع المنظمة الى، فهم وتحليل هذه التباينات لمعرفة طرق تعامل متميزة تتلاءم مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك. فينتج الكثير من الأفراد ويتعلمون في مؤسسات، ويحصلون على ثروتهم المادية من المؤسسات، ويختتمون حياتهم كأعضاء في مؤسسات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. ويقضي العديد من الأفراد اهم فترات حياتهم في العمل في تلك المؤسسات. وحيث تمتلك المؤسسات تأثير كبير على حياتنا فيجب التعرف على هذه المؤسسات. وطريقة عملها، والسبب وراء تقديم أنشطتها (متولي، 2006م.).

وذكر (بلال، 2005م، ص34) انه خلال تعاملنا مع المؤسسات، يمكن ان نرعى أي دور من هذه الأدوار المتنوعة. مثل ان نكون عملاء، او موردين، او موظفين، او ممثلين او مدراء.

حيث ان السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة لدى المديرين بشكل خاص. لأنها تقوم بشرح الأسباب التي تؤثر في طريقة ادارتهم للمؤسسات. فيعمل تخصص السلوك التنظيمي على وصف البيئة الإنسانية الصعبة التي يعمل بها المدراء. ويحدد الصعوبات المتعلقة بالسلوك الإنساني لنستطيع استيعابها وتطبيق التدابير السلوكية التصحيحية، لرفع كفاءة هذا السلوك. وترتكز قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في توفير آراء وتطلعات معينة بخصوص الناحية الإنسانية للإدارة: الأشخاص كمؤسسات، الأشخاص كموارد، والأشخاص كأشخاص.

كما أشار ونوه (سلطان، 2002م، ص3) ان السلوك التنظيمي ليس عمل نقوم به بشكل يومي مثل المحاسبة او التسويق او التمويل، ولكنها تتداخل في جميع الوظائف بشكل كبير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الاعمال، وعلى مستوى كافة التخصصات. حيث يخطط كل شخص للاضطلاع في عمل داخل أي مؤسسة، على اختلاف حجمها كبيرة ام صغيرة، قطاع عام ام خاص، فيجب عليه ان يدرس ويحلل ويدرك السلوك التنظيمي في كيفية التعامل مع الاخرين.

المبحث الثاني: خصائص وأهداف السلوك التنظيمي

المطلب الأول: خصائص السلوك التنظيمي

من الأهمية البالغة ان ندرك انه لا يوجد ابداً مؤسسة ممثلة ثقافتها بدرجة مشابهة الى ثقافة مؤسسة أخرى حتى إذا كان مجال عملهم واحد وحتى ان كان هناك جوانب متنوعة لذلك العمل فسوف تكون جميع المنظمات تعمل بكافة جهودها ومن نواحي التنوع بين المؤسسات ما يلي:

- المدة الزمنية لتأسيس المؤسسة وأطار العمل داخلها بالإضافة الى الإجراءات والعمليات الممارسة للسلطة، وعلاوة الى ذلك أيضا أسلوب القيادة والمعتقدات والقيم الأخلاقية. وحتى ان كانت هناك مؤسسة ما تريد حماية الثقافة الخاصة بها والعمل على ترسيخ تلك الثقافة، فهي تلك المؤسسة الى السعي بجذب قوى بشرية على من تتوافق تجاههم مع الفهم التام للمعتقدات الخاصة للمؤسسة. ويجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وقد أشار (العميان، 2010م، ص315) الى أهم خصائص ثقافة المنظمة:

- الالتزام بالسلوك واتباعه: التواصل بين العاملين في المؤسسة يخلق لغة ومفاهيم وجمل وعادات سائدة للجميع مرتبطة بالسلوك من حيث التعامل والتقدير.
- المقاييس: توجد مقاييس للسلوك تتناول كمية العمل المفترض إنتاجها (على سبيل المثال: لا تسرف في العمل، ولا تقتر).
- المبادئ الضابطة: هناك مبادئ رئيسية تركز عليها المؤسسة وتنتظر من كافة العاملين بها اتباعها وعدم انتهاكها.
- الفلسفة: كل مؤسسة تتبع تقاليد معينة ومميزة في التعامل مع جمهورها وموظفيها.
- القواعد: تمثل اللوائح المتبعة داخل كل مؤسسة، وتتمايز المؤسسات في صرامة هذه اللوائح، ويقوم الفرد بمهامه حسب القواعد المحددة.
- البيئة التنظيمية: تشير إلى عدد من السمات تختص بها محيط المؤسسة الداخلي الذي يعمل به أعضاء المؤسسة، وتنعكس على معتقداتهم وتوجهاتهم ووعيهم حيث تحظى بمعدل ثبات نسبي لا يستهان به.

المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي.

بشكل عام، يعتني السلوك التنظيمي بتطوير مهارات الأشخاص، ولكن هناك غاية أكثر تحديدا يحاول الوصول إليها. إن المنظمات ذات الكفاءة الكبيرة، تحفز مديريها لدراسة مبادئ السلوك التنظيمي، حيث تعد المعرفة أساس تفسير وتحليل السلوك، وتمثل أساس توقعه، وهي أيضاً أساس الإرشاد والتحكم في هذا السلوك، وتوافر مديريين أكفاء وعلى وعي ومعرفة علمية تساعدهم في اعداد أنظمة وقواعد وسياسات تؤثر على سلوك العاملين، حيث انها تركز على معرفة علمية بطريقة تأويل وتوقع سلوك الآخرين والسيطرة عليه (متولي، 2006م، ص5). وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي (الدهان، 1981، ص28):

1- تحديد اسباب السلوك.

2- توقع السلوك في حالة معرفة هذه الاسباب.

3- الارشاد والسيطرة على السلوك عن طريق التأثير في الاسباب.

وقد تثار بعض الأسئلة عن احتمالية تأويل وتحليل السلوك؟ وهل نستطيع معرفة أسباب السلوك؟ وكيفية تأثير أسباب السلوك عليه؟ وهل نستطيع توقع السلوك عن طريق الفعل؟ وهل نستطيع التحكم به ام لا؟ بشكل عام يمكن ان تكون الردود على هذه الأسئلة بالإيجاب، لأننا فعلاً نستطيع تحدد أسباب السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، وعلى تحديد مدى تأثير أسباب السلوك عليه، ونقدر ان نسيطر على هذا السلوك.

إلا أن هذا الإيجاب يعتبر امر نسبي، حيث ان التعرف على اسباب السلوك وتفسيره وتحليله يقتضي توافر نماذج ونظريات تعرف المبادئ والأصول التي نستطيع عبرها تفسير وتحليل السلوك. ومن الجيد ان التطور في العلوم السلوكية، مع بدايات القرن العشرين وحتى وقتنا هذا، تمكن من أن يوفر الكثير من النظريات والنماذج، التي تعد حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساهم في معرفة سلوك الأشخاص، وأيضاً توفر لنا الكثير من اسباب السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا اعتمدنا على المحفزات كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فسنتكشف ان الدراسات والنظريات في هذا التخصص سعت الى الطريقة التي ينشط ويثار بها الشخص وترتفع المحفزات لديه، وكيف يحول هذا النشاط والمحفزات نحو سلوك فعال "ومن الممكن ان يكون هذا الهدف هو من اقل الأهداف الثلاثة من ناحية الأهمية حسب رأي الإدارة، لأنه ينتج عقب وقوع الفعل او الحدث.

ولكن، ان استيعاب أي ظاهرة يبدأ بالسعي نحو تفسيرها، ثم محاولة فهم سبب التصرف " على سبيل المثال إذا تم تقديم طلب استقالة جماعية بواسطة مجموعه من الافراد الذين يتقلدون مراكز عليا في المؤسسة، فالبدهي ان تقوم الإدارة بالسعي لفهم سبب الاستقالة بغرض معرفة الأمور الواجب تفاديها في المستقبل (اليوسف، 2010م، ص6).

الإطار العملي

الثقافة التنظيمية

منهج البحث:

إن ضرورة اتباع منهج لأي دراسة ميدانية تتطلب وجود منهج مستخدم، هنا هو المنهج الوصفي التحليلي، حتى يتم وصف الظاهرة نظرياً كما هي توجد في الواقع، ثم تحليل خصائصها التي تميزها وتحديد العوامل المسببة لها، ولكن المنهج الكمي يستخدم لتحويل المعطيات الكيفية إلى كمية.

فالجانب المنهجي جاء بعد المقدمة التوضيحية والتي ذكرنا فيها مشكل البحث وفروضها، وأهميته وأسبابه وكذلك أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد وتوضيح المصطلحات والمفاهيم أيضاً.

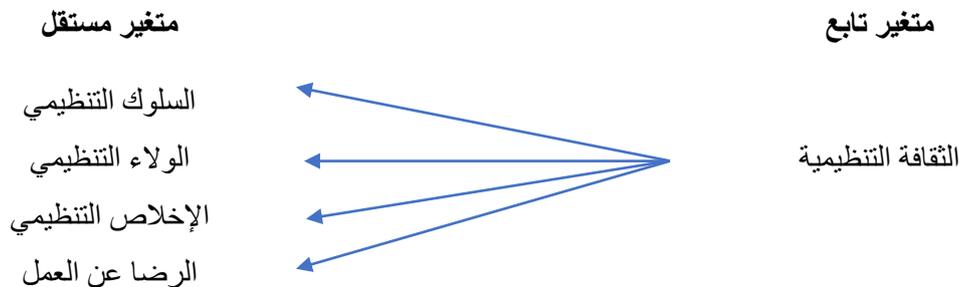
أما بالنسبة للجانب النظري من الدراسة، فقد انقسم إلى ثلاث فصول، الفصل الأول قمنا فيه بدراسة الإطار العام للدراسة البحثية، أما بالنسبة للفصل الثاني فهو سيتناول الإطار النظري الذي يتناول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، أما الفصل الثالث يتناول الجانب التحليلي الإحصائي الذي سيعتمد على تفريغ للبيانات من خلال عمل الاستبيانات مع مجتمع وعينة الدراسة التي سيتم جمعها وعرضها من خلال البحث والتعليق عليها،

وقمنا كذلك باستخلاص النتائج المحصلة، وأخيراً تأتي الخاتمة وهي عبارة عن ملخص استخلاصي لما تم عرضه في الجز النظري والتطبيقي.

أدوات البحث:

أما أدوات جمع البيانات هي عمل الاستبيانات وأيضاً بالنسبة للجانب النظري فكانت أدواته البحث في الكتب والمجلات والمراجع المصورة أو الورقية أو الإلكترونية لجمع المعلومات عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

نموذج الدراسة



أسئلة الاستبيان:

تناول الاستبيان قرابة 10 أسئلة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي وهو استبيان مقدم الى عينة عشوائية من موظفي ومديري شركات المملكة الأردنية لقياس مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي وكانت الأسئلة كالتالي:

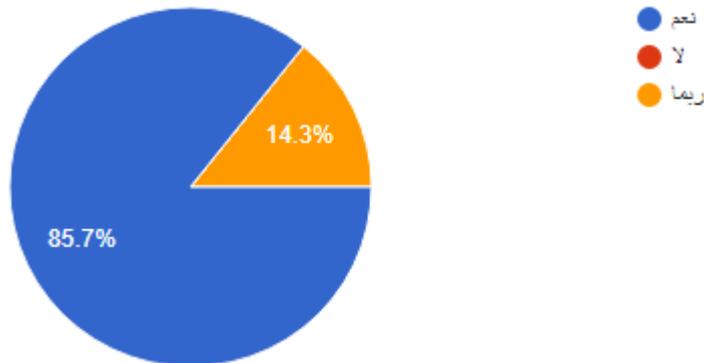
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQRIRGf_zmw-

[2i8Tow6331nK9JJ2QQTx4tHvAl6hTz86G2Og/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQRIRGf_zmw-2i8Tow6331nK9JJ2QQTx4tHvAl6hTz86G2Og/viewform)

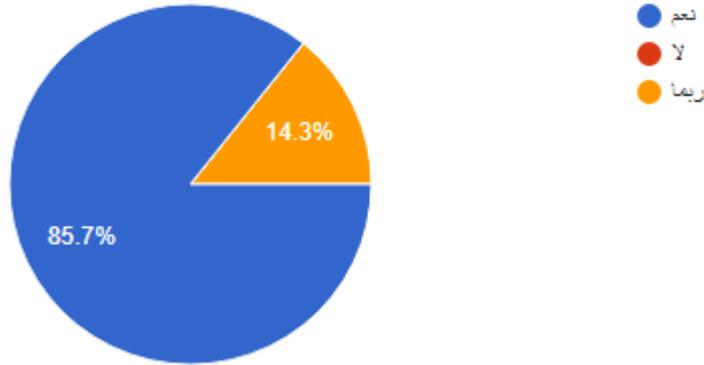
- (1) هل تركز الثقافة التنظيمية على ضبط سلوكيات العاملين بالمنظمات؟
- (2) هل تركز الثقافة التنظيمية على رغبات ومتطلبات الأشخاص العاملين وعلى استراتيجيات المؤسسة في نفس الوقت؟
- (3) هل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة تجعلها قادرة على ان تقوم بإنتاج أعمال وأنشطة مناسبة تساند وتساعد ثبات واتزان الهيكل الاجتماعي للمؤسسة؟
- (4) هل مستوى الثقافة التنظيمية يؤثر على مدى التزام العامل في المؤسسة؟
- (5) هل مستوى الثقافة التنظيمية يؤثر على مدى ولاء العامل في المؤسسة؟
- (6) هل مستوى الثقافة التنظيمية لمدير الشركة له علاقة بمدى رضا الموظف عن مديره وشركته وعمله؟
- (7) هل الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتواءم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل فريق العمل وامكانياتها؟

مناقشة ردود العينة

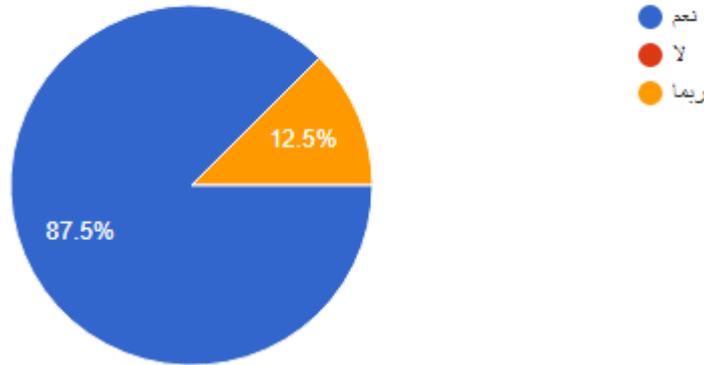
- (1) جاءت إجابة السؤال الأول (هل تركز الثقافة التنظيمية على ضبط سلوكيات العاملين بالمنظمات؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 85,7% تؤثر الثقافة التنظيمية على ضبط سلوكيات العاملين بالمنظمات وله علاقة كبيرة به.



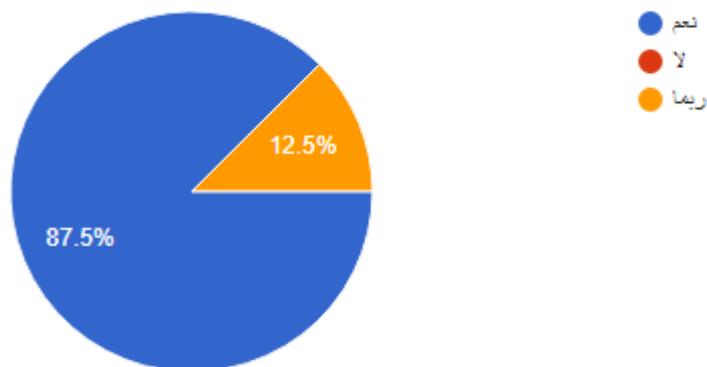
(2) جاءت إجابة السؤال الثاني (هل تركز الثقافة التنظيمية على رغبات ومتطلبات الأشخاص العاملين وعلى استراتيجيات المؤسسة في نفس الوقت؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 85,5% تركز الثقافة التنظيمية على رغبات ومتطلبات الأشخاص العاملين وعلى استراتيجيات المؤسسة في نفس الوقت.



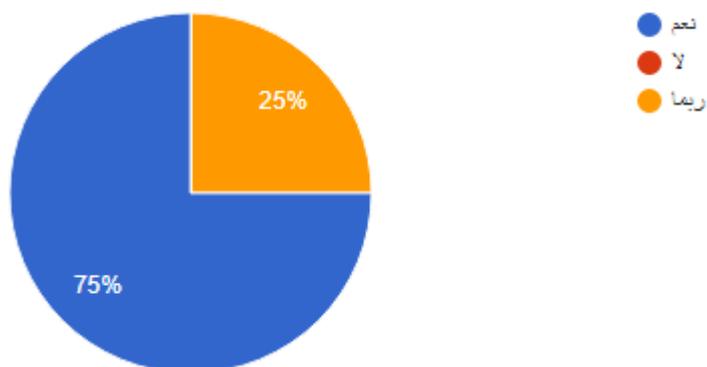
(3) جاءت إجابة السؤال الثالث (هل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة تجعلها قادرة على ان تقوم بإنتاج أعمال وأنشطة مناسبة تساند وتساعد ثبات واتزان الهيكل الاجتماعي للمؤسسة؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 87,5% الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة قادرة على ان تقوم بإنتاج أعمال وأنشطة مناسبة تساند وتساعد ثبات واتزان الهيكل الاجتماعي للمؤسسة.



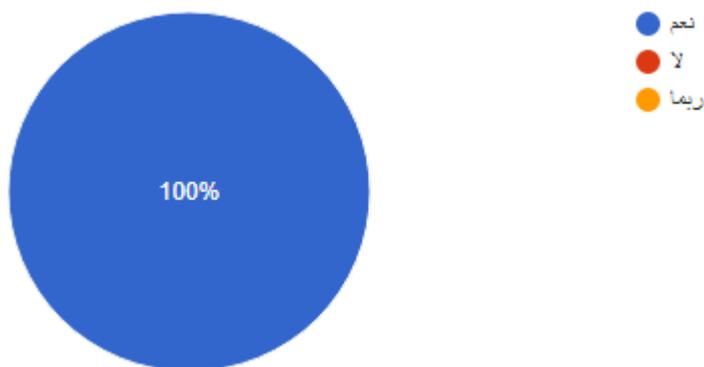
(4) جاءت إجابة السؤال الرابع (هل مستوى الثقافة التنظيمية يؤثر على مدى التزام العامل في المؤسسة؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 87,5% الثقافة التنظيمية تؤثر على مدى التزام العامل في المؤسسة.



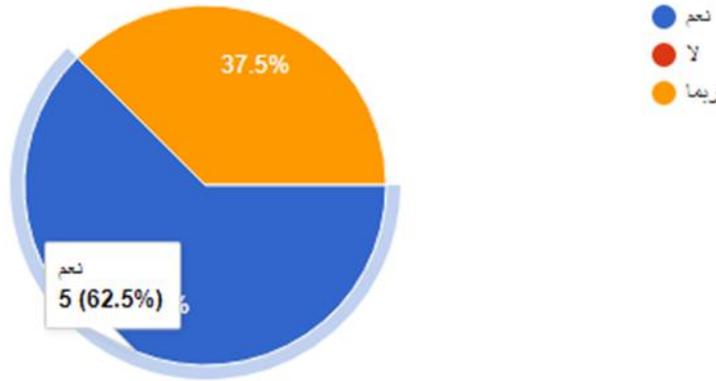
(5) جاءت إجابة السؤال الخامس (هل مستوى الثقافة التنظيمية يؤثر على مدى ولاء العامل في المؤسسة؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 75% الثقافة التنظيمية تؤثر على مدى ولاء العامل في المؤسسة.



(6) جاءت إجابة السؤال السادس (هل مستوى الثقافة التنظيمية لمدير الشركة له علاقة بمدى رضا الموظف عن مديره وشركته وعمله؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 100% الثقافة التنظيمية تؤثر على مدى رضا الموظف عن مديره وشركته وعمله.



(7) جاءت إجابة السؤال السابع (هل الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتوائم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل فريق العمل وامكانياتها؟) جاءت بنسبة كبيرة انه نعم قرابة 100% الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتوائم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل فريق العمل وامكانياتها.



النتائج

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة، كما هناك دور إيجابي ومستحب تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسة والنسق التنظيمي السلوكي والكفاءة التنظيمية.

ان الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة تجعلها قادرة على ان تقوم بإنتاج أعمال وأنشطة مناسبة تساند وتساعد ثبات واتزان الهيكل الاجتماعي للمؤسسة، وتكون مستحسنة من جهة كل الأفراد في المؤسسة بحيث تكون قادرة على الوصول إلى الأهداف المشتركة الموضوعية.

وبسبب ان الثقافة والفكر التنظيمي يساند التوافق والتوائم والانتماء بالشكل الذي يؤكد على تواصل الجماعة وامكانياتها وجودتها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها واستعمال اساليب واليات من أجل التصدي للعراقيل التي تعترض طريقها وهي تكون متباينة ما بين مؤسسة لمؤسسة أخرى لاسيما في امكانياتها على توليد فكر ومبادئ تتمكن من ان تحقق لها هذا لأنها تشير إلى سلوك اجتماعي مرتب فهي تمثل مرجعيات ينبثق عنها كل

الطول البتي يعثر عليها هؤلاء الأشخاص وكل الوسائل والفنيات والاستراتيجيات التي تتيح لهم خلط مناهجهم وأفكارهم المتنوعة بغرض حماية الروابط التعاونية والعمل في فريق مما يوفر لهم تحديد الأشخاص الذين ينتمون إلى المؤسسات المتنوعة ، فالأسس الثقافية تتسم بالجودة والنشاط التي تهيمن من خلالها على طبيعة الأداء والروابط الاجتماعية .

وبسبب هذا ينبغي على كل مسؤول يتسم بالحماية والخوف على عمر ومستقبل المنظمة ومعدلات إنتاجها ان يقوم بأحداث تكامل ما بين التنظيم الرسمي وما بين الجماعات الغير رسمية عن طريق الإقرار بأن تلك الفرق والتارات لا تنتهج منهج مخالف لأهداف الادارة ولا خططها ، وانه من الممكن ان يتم تعديل وتحسين الأنواع السلوكية ما بين الأشخاص في الفريق الواحد من اجل ان يتم الوصول إلى أهداف التنظيم الرسمية، او توافق الاطار والنسق الرسمي بالطريقة التي تساهم على التواصل والنشاط الاجتماعي وتطوير ورعاية روح الجماعي ما بين افراد الفريق لان الفرد العامل يعد جزء لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها فهي تساهم بشكل كبير في حياته النفسية ووضعه لأنها تعمل على إتاحة كل الأجواء التي تدعمه في محو ضعفه والتغلب عليه والانتفاضة من القلق والتوتر أمام كل ما يعترض طريقه من مصاعب وتعطيه الإحساس بالراحة والأمن في حالة المواجهة الجماعية من اجل ابداء الرأي او صنع قرار إجرائي يحميه هو وأفراد الفريق من أي تعسف او ظلم يقع عليهم .

المراجع والمصادر:

- إبراهيم، محمد عبد الرزاق؛ يونس، هاني محمد؛ وحيد، السيد حافظ (2009) ثقافة الطفل، ط3، الأردن، دار الفكر.
- أبو شعيرة، خالد محمد؛ غباري، ثائر أحمد (2015) الثقافة وعناصرها، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- أحمد سيد مصطفى، (2005) إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، المؤلف، القاهرة.
- أحمد صقر عاشور، (1989) السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر.
- أحمد ماهر، (2005) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر.
- أميمة الدهان، (1981) تغيير وتطوير المنظمات ط2، مطبعة الصفدي، عمان- الأردن.
- أميمة الدهان، (1992). نظريات منظمات الأعمال. ط1، مطبعة الصفدي، عمان- الأردن.
- البدراني، بدر سالم (2007) قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- جلد، سامر، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، (2005) قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، عمان-الأردن.
- العامر، أيمن فاتح (2012) الجامع الوجيز في تفسير آيا الكتاب العزيز، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عبد العزيز صديق سنتيه، (2010) السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سلمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- القحطاني، مريم علي (2018) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- متولي السيد متولي، (2006) السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- محمد إسماعيل بلال، (2005) السلوك التنظيميين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمد القريوتي، (2003) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان-الأردن.
- محمد بن غالب العوفي، (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد سعيد سلطان، (2002) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- منصور بن صالح اليوسف، (2010) إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/photos/>
- الدوسري، وراشد بن محمد حمد. (2016) الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سلمان، (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

- محمد الجابري، (1982) نحن والتراث - الدار البيضاء المغرب، المركز الثقافي العربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- محمد صالح القريوتي، (2000) السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- هارولد ليقت، (1987) الإدارة الرائدة - بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات -، ترجمة: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت.
- يحيى عبد المالك، (2020) الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة المجلد 2، العدد 1، الجزائر.
- Esener, A. A., Roels, J. A., & Kossen, N. W. F. (1981). Fed- batch culture: Modeling and application in the study of microbiol energetics. *Biotechnology and Bioengineering*, 23(8), 1851-1871.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Wheelan, S. A. (2005). The developmental perspective. *The handbook of group research and practice*, 119-132.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v2.22.6