



كلية التربية للعلوم الانسانية
College of Education for Human Sciences

ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: <http://www.jtuh.tu.edu.iq>

JTUH
مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية
Journal of Tikrit University for Humanities

**Assistant Ahmed Saleh
Ahmed**

Tikrit University/College of Arts

Prof. Iftikhar Zaki Aliwi

University of Baghdad/College of Arts

* Corresponding author: E-mail :
Ahmdalsalh276@gmail.com

07808795932
07706159102

Keywords:

organizational culture
organization
culture

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 Feb. 2021
Accepted 25 May 2021
Available online 29 Sept 2021

E-mail

journal.of.tikrit.university.of.humanities@tu.edu.iq

E-mail : adxxxx@tu.edu.iq

**Organizational Culture at the
University/ An analytical and
sociological Study**

A B S T R A C T

Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a particular group invented, discovered, or developed in learning to deal with problems of external adaptation and internal integration, and worked well enough to be considered valid. And therefore; To be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel about those problems. They are of many types, with different characteristics, and have their sources that produce them, and they have their functions for which they are harnessed; Therefore, we find that it affects the behavior of workers in any organization or organization according to its strength and effectiveness, and it can also be changed, but over long periods of time. © 2021 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.28.2021.14>

الثقافة التنظيمية في الجامعة/ دراسة اجتماعية تحليلية

م. احمد صالح احمد داود/ جامعة تكريت/ كلية الآداب

أ.د. افتخار زكي عليوي/ جامعة بغداد/ كلية الآداب

الخلاصة:

الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وعملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة. وبالتالي؛ أن تدرس للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل. وهي على أنواع متعددة وذات خصائص متباينة ولها مصادرها التي

تنتجها، ولها وظائفها التي تسخر من أجلها؛ ولذلك نجد أنها تؤثر في سلوك العاملين في أي تنظيم أو منظمة بحسب قوتها وفعاليتها، وكذلك يمكن تغييرها ولكن على فترات زمنية طويلة.

مقدمة

هذا البحث جزء من أطروحة دكتوراه (مستل)، وهو يبحث في الثقافة التنظيمية التي تُعد ركيزة أساسية، بل من أكثر الركائز أهمية في التنظيمات الاجتماعية ومنظمات الأعمال، لذلك تجتهد كثير من إدارات التنظيمات الاجتماعية - التي تسعى إلى تطوير عملها وزيادة قابلية العاملين - إلى تطوير الثقافة التنظيمية وتقويتها باستمرار، إذ إن ذلك يزيد من رغبة العاملين واستمرارهم في العمل. ففوة الثقافة التنظيمية وجودتها تقلل من حالات الدوران في العمل وتشجع نوعاً من استقرار العاملين وتأزرهم وتعاونهم في تطوير تنظيماتهم الاجتماعية أو منظماتهم التي يعملون بها.

وعلى هذا؛ سيتناول هذا البحث الثقافة التنظيمية في الجامعة بشيء من التفصيل، ولذلك قُسم بحسب طبيعته على ثلاثة مباحث. تناولت في المبحث الأول عناصر الدراسة والتعريف بالمفاهيم، أما المبحث الثاني فخصص للثقافة بمفهومها العام، ثم مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل خاص، ثم أهميتها وأنواعها ومصادرها.

أما المبحث الثالث؛ فتناول فيه الباحث خصائص الثقافة التنظيمية، ووظائفها، ثم تأثيرها على سلوك العاملين وأخيراً عملية تغييرها.

الكلمات المفتاحية: (الثقافة ، التنظيم ، الثقافة التنظيمية)

المبحث الأول

عناصر البحث والتعريف بالمفاهيم

مشكلة البحث

يمكن أن نصوغ مشكلة بحثنا على شكل تساؤل رئيس هو: (ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟)

ثم نشق منه تساؤلات أخرى:

- ١- ما أهمية الثقافة التنظيمية للجامعة؟
- ٢- ما هي خصائص الثقافة التنظيمية للجامعة؟
- ٣- هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية للجامعة؟

أهمية البحث

تسعى كثير من المنظمات الاجتماعية والمنظمات الى تحسين ثقافتها التنظيمية وتقويتها، لتيقنها أنه كلما قويت ثقافتها التنظيمية زاد ذلك من جودة أداء العاملين، وبالتالي تزيد انتاجيتهم. والجامعة من أهم مؤسسات المجتمع لأنها تضطلع بمهام عظيمة، لعل أهمها اعداد كوادر متخصصة في جميع التخصصات وزجها في سوق العمل، وهذا ما يفرض عليها تهيئة ثقافة تنظيمية خاصة بها تجعل العاملين فيها يبذلون اقصى جهودهم في سبيل زيادة انتاجهم الفكري والعلمي. ولهذا جاء بحثنا ليلسط الضوء على الثقافة التنظيمية لأنها أهم ما يميز مؤسسة عن أخرى، فكيف إذا ما كانت ثقافة تنظيمية تخص الجامعة.

أهداف البحث

يسعى بحثنا هذا الى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- ١- التعرف على اهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للجامعة.
- ٢- تحديد خصائص الثقافة التنظيمية للجامعة.
- ٣- معرفة كيف يمكن تغيير ثقافة الجامعة التنظيمية.

التعريف بمفاهيم البحث

أولاً: الثقافة culture

لغة: النقف الحذق في إدراك الشيء وفعله ومنه قولهم رجل ثقيف أي حاذق في إدراك الشيء وفعله، وعنه استعير المثاقفة ويقال ثقفت كذا أي ادركت ببصرك لحذق في النظر، ثم تجوز به فاستعمل في الإدراك وإن لم يكن معه ثقافة نحو واقتلوهم حيث ثقفتوهم^(١).

ثَقَّفَ الرَّجُلُ نَقْفًا وَثِقَافَةً، أَي صَارَ حَادِقًا خَفِيفًا فَهُوَ ثَقَّفٌ. وَمِنْهُ الْمُثَاقِفَةُ. وَالثَّقَافُ: مَا تُسَوَّى بِهِ الرَّمَاحُ. وَتَثْقِيفُهَا: تَسْوِيتُهَا. وَثَقَّفَهُ نَقْفًا، أَي صَادَفْتُهُ. قَالَ الشَّاعِرُ:
فَإِمَّا نَتَّقُونِي فَاقْتُلُونِي ... فَإِنِ اتَّقَفَ فَسَوْفَ تَرَوُنَّ بِالِي

وَتَقَفَ أيضاً تَقْفًا، مثال تَعِبَ تَعَبًا: لغةٌ في تَقَفَ، أي صار حاذقاً فطناً، فهو تَقَفٌ وتَقْفٌ. قال ابن الأعرابي: خُلِّ تَقِيْفٌ بالتشديد أي حامضٌ جداً، مثال: قولك بصلٌ جَرِيْفٌ^(٢). اصطلاحاً: عرفها (تايلور): مجمل معقد يضم العلوم والمعتقدات والفن والطبائع والقانون والتقاليد، وهي أيضاً كل تصرف أو ممارسة يكتسبها الإنسان الذي يعيش في المجتمع^(٣).

كما تعرف أنها البيئة التي خلقها الانسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل لآخر. وهي بذلك تتضمن الانماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك^(٤).

ثانياً: التنظيم Organizing

التنظيم لغة: النَّظْمُ: التَّأليف، نَظَمَهُ يَنْظِمُهُ نَظْماً وَنِظَامًا وَنَظَّمَهُ فَانْتَظَمَ وَتَنَظَّمَ. وَالتَّنْظِيمُ مِثْلُهُ^(٥).

اصطلاحاً: يعني وضع نوع من النظام في مخزون الموارد المختلفة لكي تجعل منها اداة او آلة في خدمة إرادة تسعى الى تحقيق مشروع معين^(٦).

وعُرف بأنه الإطار او الوعاء الذي تؤدي بداخله النشاطات الإدارية المختلفة. او الآلية التي يمكن من خلالها الوصول الى اهداف المنظمة الإدارية^(٧).

كما يعرف بأنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من اجل الوصول الى وحدة النشاطات سعياً الى تحقيق هدف مشترك^(٨).

اما المنظمة فتعني جماعة كبيرة من الناس مترابطة تنشأ لتحقيق اهداف واغراض معينة. وبهذا المعنى فإن المنظمات تشمل على المؤسسات والشركات التجارية والأجهزة الحكومية والمدارس والمستشفيات والجامعات، والسجون^(٩).

ويعرف التنظيم الاجتماعي social organization بأنه نمط مستقر نسبياً من العلاقات الاجتماعية والأنشطة المختلفة داخل مجتمع او جماعة ويقوم على نسق من الادوار الاجتماعية والمعايير والمفاهيم المشتركة التي تستهدف تنظيم الحياة الاجتماعية وتحقيق الاغراض والغايات التي ينشدها المجتمع^(١٠).

ويستخدم معظم علماء الاجتماع مصطلح التنظيم الاجتماعي والبناء الاجتماعي بالتبادل، إلا ان علماء الانثروبولوجيا الاجتماعية البريطانيين يرون ان هناك فرقاً بينهما، فيعرف رادكليف براون البناء

الاجتماعي بأنه ترتيب للأفراد في علاقات مؤسسية institution في حين يعرف التنظيم الاجتماعي بأنه ترتيب للأنشطة الاجتماعية^(١١).

اما الثقافة التنظيمية فتعرف بأنها اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل اي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الاساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة^(١٢).

وكذلك تشير الى ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والاخلاقية الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة^(١٣).

وتعرف ايضاً أنها "نمط الافتراضات الأساسية ، التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، أن تدرس للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل^(١٤).

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والممارسات التي يحملها تدريسيي الجامعة في حياتهم العامة والتي تفاعلت مع مكونات الجامعة لتتصهر في بوتقة واحدة نتج عنها صفات شخصية خاصة بالجامعة ميزتها عن غيرها من الجامعات وتوارثتها الأجيال لتصبح سمة ملازمة للجامعة التي يعملون بها.

المبحث الثاني

الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، انواعها ومصادرها

أولاً: المفهوم العام للثقافة **General concept of culture**

تعني الثقافة **culture** كل ما هو موجود في المجتمع الانساني، ويتوارث اجتماعياً وليس بيولوجياً، لذلك فاستعماله يميل للإشارة الى الفنون والآداب لأنها تتميز بالمرونة اكثر من العلوم الصرفة.

ولقد أثار هذا المفهوم جدلاً واسعاً، ونتج عن هذا الجدل اختلافات كثيرة في تعريفه، ما جعل من الصعب حصرها لكثرتها، ولأن كل واحد ينظر إليها من منظور مختلف عن غيره. ولكن بصورة عامة فإن

التعريف الذي جاء به (تاييلور ١٨٧١) يُعد تعريفاً شاملاً لا يزال يجد صدها في أغلب الكتابات التي تناولت الثقافة بشكل عام.

ويُرد مالك بن نبي مجموع ما قيل من تفسيرات بشأن كلمة ثقافة الى مدرستين هما: المدرسة الغربية التي ترى أن الثقافة هي ثمرة الفكر، اي ثمرة الانسان. تقابلها المدرسة الماركسية التي ترى ان الثقافة في جوهرها هي ثمرة المجتمع^(١٥).

ونعتقد ان الثقافة هي ثمرة لامتزاج ثلاثة مكونات، هي: الفكر الانساني والواقع الحقيقي الذي يعيشه الانسان واحتكاكها بالثقافات الاخرى؛ ومن هذه المكونات تخرج لنا ثقافة اي مجتمع. فالفكر الانساني ليس عقيمًا، بل هو منتج لأنواع وأشكال مختلفة من العلوم التي تتفاعل مع عادات وتقاليد واعراف المجتمع، ومن ثم فهذه العادات والتقاليد والاعراف لا يمكن أن تكون منعزلة تمامًا، بل هي تتفاعل أيضًا مع ثقافات اخرى، فلا يمكن أن تنشأ الديناميكية الثقافية من تطورات داخلية، إنما من تفاعل دائم ومستمر بين الثقافات الاخرى. نعم؛ هناك ثقافات تتأرجح بين التوق للانفتاح على الثقافات الاخرى وبين رغبة الانغلاق على نفسها، حفاظاً على سماتها وخصائصها ومميزاتها من الضياع. ولكنها لا تستطيع أن تؤكد خصوصيتها دون أن تحاول اظهار اختلافها وتميزها عن الثقافات الاخرى. وهي بهذا الشكل تكون ثمرة فكر وثمره مجتمع في آن معاً.

والملاحظ على مفهوم الثقافة كثرة استعمالاته وكثرة السياقات التي يرد بها؛ ونتيجة لذلك، باتت تقترن به الكثير من المفاهيم التي تضيف عليها معانٍ جديدة ومختلفة بحسب استعمالاتها، فنجد كل يوم اقتران مفهوم جديد مع الثقافة وحتى في المجال او التخصص الواحد، ما زاد من صعوبة ايجاد تعريف موحد وجامع لها. ويمكن ان نورد هنا بعض المفاهيم التي اقترنت بمفهوم الثقافة على سبيل المثال لا الحصر، فنجد مثلاً: الثقافة التنظيمية، الثقافة العليا، الثقافية التراثية، الثقافة الجماهيرية، الثقافة الشعبية. او مثلاً ثقافات النوادي و ثقافات الشوارع والثقافات الفرعية، والثقافات القومية والثقافات المحلية. او مثلاً ثقافات الشتات والثقافات العابرة للقوميات و ثقافات المستهلكين والثقافة المادية... الخ، من التسميات التي لا حصر لها والتي تندمج مع مفهوم الثقافة.

وهي - اي الثقافة - في سياقها العام لها عناصر محددة تكونها، ولكن في جزئياتها الدقيقة تختلف من مجتمع لآخر، إذ تدخل في تكوينها حتى نوعية المهن ونوعية التعليم الذي يحصل عليه الشخص. فبحسب (رالف لنتون) هي كلُّ تتداخل اجزائه تداخلاً وثيقاً، بيد أنه من الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين، اي أن نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكون الكل^(١٦).

ثانيًا: الثقافة التنظيمية: المفهوم والأهمية Organizational culture: The concept & importance

يرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية قضية معقدة في مكان العمل وفي العالم بشكل عام؛ فهي ترتبط مباشرة بأداء وفعالية المنظمة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية قوية، تكون المنظمة أكثر فعالية. كما اتفق العديد من الباحثين الدوليين على أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والموظفين هي مفتاح نجاح التنظيمات. وقد استخدم شين Chein ، في تعريف الثقافة مصطلح المجموعة لتحديد جميع أحجام الوحدات الاجتماعية في أي دراسة للثقافة التنظيمية. كذلك استخدم واريك Wareek مفهوم المجموعة لوصف المنظمة أو مجموعة من الناس على أنها تشبه البلد أو الأسرة، تلك المجموعات من الأشخاص التي يمكن أن تشكل ثقافة معينة، وأشار إلى ثقافة أي مجموعة من الناس تعمل معًا^(١٧).

ونظرًا لأهمية البعد الثقافي في جميع نواحي الحياة التنظيمية، فقد أصبحت الثقافة التنظيمية إحدى القضايا الرئيسية في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها^(١٨). ولهذا، لقيت ثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة اهتمامًا كبيرًا من أجل التعرف على ماهيتها، ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها للعاملين، وكيف يمكن للمنظمة أن تغير من ثقافتها بين فترة وأخرى لتكون نافعة وملائمة لكل مرحلة.

فهي بمثابة دليل يوطد سيرها نحو الجهة التي تحقق الهدف ضمن مسار ورؤية مترنجان لا يشوبهما الغموض، أي تمثل خارطة طريق يعمل وفقها الأفراد العاملين. بمعنى آخر؛ هي روح المنظمة، ولا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية دقيقة ومنظمة، وهذه الرؤية هي الثقافة التنظيمية لها^(١٩).

فالثقافة التنظيمية المحكمة توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء التي يريدونها التنظيم أو تريدها المنظمة، كما توفر الثبات والاستمرار للمنظمة أيضًا، فمثلها مثل المجتمعات المختلفة، لها ثقافتها المختلفة والتي باحتكاكها وتأثرها ببعضها البعض تنهض وتتطور، فهي توفر المعايير التي ترشد وتوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما تتأثر بثقافة المجتمع المحيط بها، لذلك يصعب فصل ثقافة المنظمة عن ثقافة المجتمع بشكل تام.

وقد عرف بعضهم الثقافة التنظيمية أنها منظومة القيم الأساسية التي يتبناها التنظيم أو المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه موظفيها وعملاء، والطريقة التي تُنجز بها المهام الموكلة للعاملين فيها،

والافتراضات والمعتقدات التي يشترك اعضاء التنظيم في الالتفاف حولها^(٢٠). وهي بهذا تشترك مع المجتمع المحيط بها بالكثير من السمات، من حيث الثقافة وطبيعة القيم السائدة، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية وتتأثر بشكل مباشر وقوي بسلوك الافراد وأداءهم لأعمالهم وعلى علاقتهم برؤسائهم وزملاءهم في العمل والعملاء الذين يتعاملون معهم، فهذه القيم والمعتقدات تعكس درجة التماسك والتكامل بين اعضاء التنظيم.

ولذلك، فالمناهج التي يعتمدها تنظيم معين أو تعتمدها منظمة معينة في دولة ما، لا تلقى النجاح نفسه اذا انتقلت من البلد الذي اعتمدت فيه الى بلاد اخرى، وذلك لأن هناك عوامل ثقافية ذات فاعلية قوية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية وهي تختلف من مجتمع لآخر، ولهذه العوامل صفات تتعارض احياناً مع المبادئ التي تعتمدها المناهج الادارية في البلاد التي انتقلت اليها، وهذا كله يمكن أن يعود أصلاً الى اختلاف تفسير المفهوم من بلد إلى آخر.

وقد اوضح Hofstede اعتماداً على بحث ميداني اجراه على عينة شملت (٦٠ الف) موظف في الشركات متعددة الجنسيات وموزعين على ٧٢ دولة، أن النظريات الادارية المعتمدة في امريكا والتي يدرسها مسيرو الاعمال، تفشل عند تطبيقها في دول اخرى اذا لم يجتهد المسيرون في اعادة صياغة الافكار التي تعلموها في الاطار الثقافي الخاص بالمجتمعات التي تعمل منظماتهم داخلها حتى يقدم لهم ما يتفق مع قيمهم، إذ يرى Hofstede أن المرؤوسين هم الذين يحددون نمط التسيير^(٢١).

ويضرب لنا Hofstede مثلاً على ذلك، فشل النظرية التي تعتمد تطبيق مبدأ المشاركة في الدول اللاتينية كفرنسا وايطاليا، ونجاحها في المنظمات الامريكية، إذ ان المسافة الهريرية بين الرئيس والمرؤوس في منظمات الولايات المتحدة الامريكية ضئيلة، عكس ما عليه المنظمات في فرنسا وايطاليا، فالمسافة طويلة والاطارات لا تهتم سوى بمعرفة من له سلطة وكيف يمكن الحصول عليها عوضاً عن اسلوب المشاركة الامريكي^(٢٢).

على الصعيد نفسه؛ اجرت منظمة غالوب استطلاعات على مجموعات كبيرة من الذين يشغلون وظائف بدوام كامل في الولايات المتحدة الامريكية، تبين أن حوالي ٧٠٪ منهم إما يكرهون وظائفهم أو "قاموا بفحص عقلي". ويعد هذا تأثيراً كبيراً بالنظر إلى ما يقدر بنحو ١٠٠ مليون شخص يعملون بدوام كامل في الولايات المتحدة. وقد أوضح هذا الاستطلاع أن هؤلاء العمال يكلفون مؤسساتهم ملايين الدولارات مقابل إنتاجية منخفضة. والأسوأ من ذلك، أفاد العديد من المشاركين في هذا الاستطلاع أنهم يشاركون بنشاط في السلوك المدمر عن طريق نشر استيائهم في جميع أنحاء مؤسساتهم. كما أفاد معظم الموظفين المشاركين في هذا

الاستطلاع أن سبب انسحابهم من العمل هو رئيسهم. وهذه الدراسة كانت متابعة لدراسة سابقة أجريت من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٠ ، والتي أظهرت استياء مماثلاً من العمل والقادة^(٢٣).

وعلى هذا اصبح هناك مجال دراسة يسمى (السلوك التنظيمي) الذي يدرس التحديات التي يواجهها القادة في القوى العاملة، وعلى ضوءه تتأسس الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتجنب كل ما يمكن ان يعوق من عمل الموظفين او يقلل من دافعيتهم للإنجاز او حتى دورانهم في العمل.

ولهذا، يمكن القول ان مفهوم الثقافة التنظيمية ارتبط بمبادرات التغيير الناجحة وبرضا الموظفين وولائهم، وبأداء المنظمة بشكل عام. وهناك من يرى ان مفهوم الثقافة التنظيمية فيه نوع من المراوغة، ففي حين يوجد اتفاق وإلى حد بعيد على وجود ظاهرة الثقافة التنظيمية وعلى اهميتها، لكن تعريفها وتحديد مفهومها وأبعادها وتميزها عن غيرها من المفاهيم مثل المناخ التنظيمي بات موضع جدل كبير.

وعلى المستوى الاكاديمي؛ ادى فشل المداخل الادارية التي ركزت على الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة الى ظهور تفسير سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في جودة ونوعية الاداء رغم تشابه هيكلها التنظيمية وقواعدها، ما دفع الكتاب لأخذ مدخل الثقافة التنظيمية بالكثير من الجدية، إذ يرون أن الجوانب العقلية وحدها لا تسيطر على السلوك التنظيمي، فشحروا بحاجتهم لمفهوم الثقافة لتفسير التنوع في انماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة والسلوك التنظيمي العام^(٢٤). وهذا كان احد اسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

وفي بداية ظهور مدخل الثقافة التنظيمية، نجح هذا المدخل على المستوى العلمي في تفسير قصور أداء الشركات الامريكية إذا ما قيست بأداء نظيرتها كاليابانية ودول جنوب اسيا، إذ اتضح ان الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو الشيء البارز الذي ادى الى نجاحها. بينما على المستوى الاقتصادي فإن سبب الاهتمام بهذا المدخل هو ظهور الشركات متعددة الجنسيات وسيطرتها الرأسمالية على اقتصاد العالم واعتمادها على عمالة من دول العالم الثالث وبأجور زهيدة، وبدأت دراسة تلك الشركات بشكل غير مسبوق، إذ اصبحت تلك المنظمات التي تمارس اعمالها في بلدان اخرى تهتم بالطريقة التي يمكن عن طريقها تحسين مهارات الاتصال عبر الثقافات، وكيف يمكنها فهم ثقافات العمال في البلدان التي تعمل بها بشكل افضل^(٢٥).

وكما ذكرنا سابقاً، فزيادة الاندماج بين المنظمات او الشركات المتعددة الجنسيات زاد الرغبة في التعرف على كيفية احداث توافق ثقافي بين ثقافة هذه المنظمات وثقافة العاملين فيها والمجتمع المحيط، وخاصة بعد فشل بعض عمليات الاندماج لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين مع قيم ومعتقدات المنظمة.

ونتيجة لما تلعبه ثقافة المنظمات من دور في تحقيق الاهداف، وعلى كافة مجالات الافراد والجماعات والمنظمة، فقد تنامي الاهتمام بها بشكل ملحوظ في الآونة الاخيرة. فهي بالنسبة للفرد تمثل اطار معرفي يشمل القيم والاتجاهات ومعايير السلوك والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، فكفاءة ثقافة المنظمة مرهونة بدراسة وتحليل سلوك العاملين، واهتمامها باحتياجات العاملين التي يسعون الى اشباعها، كما تتيح للأفراد حرية تقديم الافكار بما يخدم اهداف المنظمة، وهذا بدوره يمنح الافراد شعوراً بأهميتهم في المنظمة، هذا فضلاً عن عمل المنظمة على تحقيق الاتصالات فيما بين الأفراد العاملين في المنظمة من ناحية، وبينهم وبين مسؤوليهم من ناحية اخرى^(٢٦).

وبالإضافة الى ذلك، تعمل الثقافة التنظيمية على تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما تمكن العاملين من معرفة الافكار والقيم التي تسود المنظمة، كلما ازدادوا تمسكاً برسالتها وسعيًا لتحقيق اهدافها^(٢٧). وهي بهذا تسعى الى توفير اطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد، أي انها تؤثر في العاملين وتشكل نمط سلوكهم المطلوب منهم ان يسلكوه داخل المنظمة التي يعملون فيها.

كما ان البحث في القيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون في المنظمة ويدافعون عنها، أفرادًا كانوا ام جماعات يساعد على اخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم في المستويات الادارية المختلفة، وهذا كله يزيد من اهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة، هذا من جانب؛ ومن جانب اخر، تسهم الثقافة التنظيمية في تكوين شخصية مستقلة للمنظمة تختلف عن بقية المنظمات، وتعمل على توازن مصالح الافراد العاملين فيها، وتخفيض من معدلات دوران الموظفين^(٢٨).

كذلك، تمثل الثقافة التنظيمية دليلاً للإدارة والعاملين تشكل عن طريقها نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، كما تسهل مهمة المنظمة على تحقيق اهدافها وتخفف من اللجوء الى الاجراءات الرسمية الصارمة، وتساعد على ايجاد نظام فعال للرقابة على سلوك الافراد^(٢٩).

وتجدر الاشارة الى ان ما يزيد من اهمية الثقافة التنظيمية أنها ذات طبيعة تشاركية، اي مشتركة بين جميع افراد المنظمة فلا ينفرد بها شخص دون آخر فجميعهم يحملون القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وتتميز بأنها مكتسبة، وتنتقل من فرد لآخر من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة وليس متوارثة من الاباء الى الابناء او من جيل لآخر، وهي ذات طبيعة ثابتة نسبيًا تزداد جذورها عمقًا بمرور السنين، اي كلما ازداد عمر المنظمة ازدادت هذه الثقافة رسوخًا، وبالتالي فإن مسألة تغيير الثقافة التنظيمية لأي منظمة يتطلب استراتيجية خاصة وخططاً طويلة الامد، وخصوصًا في المنظمات التي مر على تأسيسها عقود من الزمن.

نخلص مما سبق، ان الثقافة التنظيمية هي العمود الاساسي في اي منظمة، فهي التي تبرز هوية المنظمة وهي التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتحافظ على قيمها واهدافها واتجاهات العاملين وسلوكهم فيها، وهذا ما يساعد المنظمة على انجاز اهدافها وتطوير نفسها.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية **Types of organizational culture**

لقد تعددت وتباينت انواع الثقافة التنظيمية بتعدد وتباين وجهات نظر الذين تناولوها او تناولوا اثرها على زيادة او جودة الاداء الوظيفي او نسبة الالتزام التنظيمي او الوظيفي، وسنورد هنا اشهر واهم الانواع التي استطاع البحث ان يقف عليها، وهي كما يلي:

١- **الثقافات القوية:** لقد كشف سيلزنيك عن وجود ترابط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسات التي تتمتع بثقافة قوية، ويشترك افرادها في مجموعة قيم وسلوكيات متشابهة ويستوعبها العمال الجدد بسرعة. ويعتقد ان هذه الثقافة القوية لها تأثير ايجابي على كفاءة المؤسسة لإسهامها في تحفيز العمال، كما يعتبرون مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافأة امثلة تعبر عن بعض التطبيقات التي تمليه المنظمة لتثمين العمل، وتعتمد عادة على عنصر الشدة وعنصر الاجماع والمشاركة، إذ يشير عنصر الشدة الى شدة تمسك الاعضاء بالقيم والمعتقدات، بينما يشير عنصر الاجماع والمشاركة الى تشارك اعضاء المنظمة بنفس القيم والمعتقدات^(٣٠).

٢- **الثقافات الضعيفة:** في هذا النوع من الثقافة نجد الافراد يسيرون في طريق غير واضحة المعالم، فضلاً عن ان التعليمات التي يتلقونها غالباً ما تكون متناقضة، ما يؤدي الى فشلهم وعدم قدرتهم على اتخاذ قرارات تناسب قيم واتجاهات المنظمة، وهذا ما يولد الأهمية لظهور ثقافة قوية لا تسمح بوجود ثقافات فرعية متناقضة، لأن وجود مثل هذه الثقافات يقود الى صراعات تؤثر على اداء المنظمة وفعاليتها^(٣١). وكذلك من مزايا هذا النوع هو عدم توفير الاجهزة والمواد التعليمية بشكل كافي فيما يخص المؤسسات التعليمية كالجامعات والمدارس واهمال البنية التحتية وعدم توفير كوادر فنية مؤهلة ومدربة وعدم جاهزية المباني التي تشغلها المنظمة اصلاً^(٣٢).

٣- **ثقافة التعاطف الانساني:** يركز هذا النوع على العلاقات الاجتماعية والانسانية، ويتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل ويقدرن الانجازات ويشعرون بالانتماء. وهذا النوع فيه بعض الجوانب الايجابية والسلبية، فمن الجوانب الايجابية مثلاً، يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل ويتعاونون الى اقصى درجة. كما يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين، فهم يهتمون بغيرهم ويشعرون بتقدير المنظمة لهم. أما سلبيات هذا النوع، فتتمثل بأن الافراد عادة ما يركزون على

العلاقات الانسانية لدرجة انهم يتجاهلون تنفيذ العمل، ولا يستطيعون اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الانساني، كذلك تستغرق التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة لإرضاء كل الاطراف^(٣٣).

٤- **الثقافات الابداعية:** وهي ثقافات ابتكارية، اي داعمة للابتكار والتجديد وتشجع على كل ما هو جديد وهي موجهة أكثر نحو الموظف. في هذا النوع من الثقافات يدعم الموظف دائماً وبتشجيع من المشرفين والمديرين ومن زملائه ويجلب الأفكار والاقتراحات الجديدة لتحسين التنظيم ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار، وبالتالي السعي لتحفيز الموظفين واسعادهم في العمل، وفي هذا النوع من الثقافة التنظيمية ونتيجة لذلك يصبحون راضين للغاية عن وظائفهم وبيئتهم التنظيمية^(٣٤). وهذا النوع من الثقافات ديناميكي يعمل على استقطاب الأفراد الذين لديهم القدرة على الابداع، ولديهم طموح لتحقيق المزيد من الانجاز، ويتميز بوجود بيئة عمل مساعدة على الانجاز والابداع، كما يتسم افرادها بالقدرة على المخاطرة في اتخاذ القرارات والرغبة في مواجهة التحديات^(٣٥).

٥- **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تحديد للسلطات والمسؤوليات، ويكون العمل منظم وموزع على العاملين، كما يوجد تنسيق بين اجزاء او وحدات المنظمة، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام، ويأخذ سير العمل فيها شكلاً هرمياً.

٦- **ثقافة النظم والادوار:** يُعنى هذا النوع من الثقافة بنوعية التخصصات والادوار الوظيفية أكثر من الافراد، كما يُعطي أهمية للقواعد والانظمة، ويركز كذلك على النظام والاستقرار والرقابة^(٣٦). ومن الخصائص القوية في هذا النوع من الثقافة أنه يُكافئ الناس على اساس التزامهم باللوائح، كما يُخفض سوء استخدام النفوذ باللوائح ايضاً، ويُحكم على أداء الاشخاص على اساس وصف الوظائف المعتمدة، وطالما استوفوا المتطلبات فهم في امان. بالمقابل تشوبه بعض جوانب الضعف، ففي هذا النوع يُسيّر الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، وبالتالي فلا مجال للاجتهد وقت الضرورة^(٣٧)، فالتحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق والابداع، ويعامل الناس فيه على انهم اشبه بقطع الغيار لآلات ميكانيكية وليس على اساس انهم كائنات حية.

مما سبق نخلص إلى القول، أنه رغم تعدد أنواع الثقافة التنظيمية إلا أن أفضل أنواعها هو ما كان موجها نحو الموظف، وما ولد لديه الشعور والإحساس بتشابه او توحيد اهدافه وقيمه الذاتية مع اهداف وقيم التنظيم او المنظمة التي يعمل بها، وهو ما يخلق لديه الدافعية والحماس لمزيد من الانجاز والابداع والابتكار، والذي يؤدي بالتالي إلى دفع عجلة المنظمة الى الامام لتحقيق اهدافها وفق خططها المرسومة.

رابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية Sources of organizational culture

تتكون الثقافة التنظيمية عندما تتعلم مجموعة من الناس تعمل في منظمة ما وعلى مدى مدة من الزمن كيف تحل مشاكلها الخاصة بالبيئة الخارجية وبتكاملها الداخلي وتنتج معايير سلوكية تعتمدها ثم تصبح مميزة لها^(٣٨). وبصورة عامة هناك العديد من المصادر التي تشترك في تكوين الثقافة التنظيمية لأي منظمة وإن اختلفت قليلاً من منظمة الى اخرى، ولكنها في النهاية متشابهة كما حددها بعض العلماء، رغم وجود بعض الاختلافات البسيطة.

فبعض العلماء مثلاً، اكد على القصص واللغة والطقوس، باعتبار ان القصص تربط بين الماضي والحاضر وتستعمل لتوضيح شرعية بعض الممارسات الحالية التي تتبناها المنظمة. أما الطقوس فهي فعاليات تعبر فيها المنظمة عن القيم الاساسية السائدة فيها، كتوضيح اي من الاهداف اكثر اهمية من غيره، أما اللغة فتعني ان كل منظمة تتعارف على مصطلحات ومفاهيم خاص بها تميزها عن غيرها وتكون هذه المفاهيم متداولة بين اعضائها وتصبح مؤشراً يربط اعضاء المنظمة بثقافتها التنظيمية^(٣٩).

كما نجد ان من بين مصادر الثقافة التنظيمية أنظمة الرقابة والتحكم، والبناء التنظيمي للمنظمة، فأما أنظمة الرقابة والتحكم فهي معايير خاصة بطبيعة عمل كل منظمة تقيس على اساسها أداء العاملين، أما البناء التنظيمي فهو اداة لتكوين الثقافة وهو يعكس طبيعة العلاقة بين وحدات المنظمة وفعاليتها، فمثلاً البناء الهرمي يعكس طبيعة ثقافة المنظمة العسكرية وهو يلائمها، بينما يختلف البناء التنظيمي في منظمات اخرى كال تقنية او الطبية، لأن طبيعة عملها لا يتلاءم مع البناء الهرمي.

وهناك من يرجع تكوين الثقافة التنظيمية الى مصادر اخرى، كالثقافة الوطنية والثقافة المهنية وثقافة المؤسس^(٤٠). فالثقافة الوطنية هي عبارة عن كل مركب يشتمل على العادات والتقاليد والاعراف والمعتقدات الاخلاقية والرموز والمؤشرات السائدة في الدولة التي انشأت فيها هذه المنظمة او تلك، وبالتالي ستكون ثقافة اعضاء هذه المنظمة جزء من الثقافة الوطنية السائدة، وهو ما سينعكس حتماً على ثقافة المنظمة ويصبح جزءاً من ثقافتها. كذلك الثقافات الفرعية او ما يطلق عليها الثقافة الجهوية التي تتشكل من تفاعل مجموعة من الافراد يقيمون بنفس المنطقة ويشتركون بنفس التاريخ ونفس الاعراف واحياناً يتميزون بلهجات خاصة.

أما الثقافة المهنية او طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، فهو يشترك ايضاً في تشكيل ثقافة المنظمة، فالأفراد يصنعون جزء من هويتهم بالعمل الذي يقومون به، وعادة ما يتشابه اعضاء المنظمات الناشطة في نفس قطاع العمل بالكثير من الجوانب الثقافية كمنط الحياة ونوع الملابس ونمط اتخاذ القرارات وصنع الاهداف والسياسات.

وتعني ثقافة المؤسس، التعليمات والقوانين واللوائح التي يضعها الاعضاء المؤسسين للمنظمة ويجب أن يلتزم بها العاملين، والتي هي عبارة عن قواعد خاصة بطبيعة عمل المنظمة، تصبح بتقادم الزمن جزء من ثقافتها وتصبح مألوفة لدى جميع الاعضاء، وخير مثال على ذلك منظمة ديزني التي ارتبط اسمها باسم منظمها ومؤسسها الاول - والت ديزني. ويحدث أحياناً بعض الشخصيات تستطيع ان تغير من ثقافة المنظمة ويحدثون انعطافات كبيرة في تاريخها. وكذلك الحقوق الممنوحة للعاملين في المنظمة وطريقة تعامل المنظمة معهم يدخل ضمن العناصر المكونة للثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على مصدر واحد بل هي ذات مصادر متعددة، وتعدد مصادرها هو احد ابرز اسباب اختلافها من تنظيم لآخر ومن منظمة الى اخرى، ولولا تعدد مصادرها لوجدناها متشابهة الى حد بعيد بين كل التنظيمات الاجتماعية او منظمات الاعمال. ولكن؛ تجدر الإشارة هنا الى ان بعض مصادر الثقافة التنظيمية ربما يطغى على غيره من المصادر الاخرى في منظمة ما، وفي المقابل قد لا يكون له اي حضور او تأثير في تنظيم او منظمة اخرى.

المبحث الثالث

خصائص الثقافة التنظيمية، وظائفها، تأثيرها على سلوك العاملين، وتغييرها

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية **Organizational culture characteristics**

يؤكد بعض المختصين على ان أهم خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية هي درجة المبادرة الفردية، أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين، وكذلك درجة المخاطرة وتشجيع المستخدمين على الابداع، ودرجة الولاء للمنظمة وتقديمه على الولاءات الفرعية^(٤١). فضلاً عن انها توجه عادة نحو النتائج، أي أنها تؤكد على الإنجاز والنتائج والعمل على أنها قيم مهمة. وقد تكون شركة TOYOTA اليابانية مثلاً جيداً على ذلك، فوجود ثقافة تركز على كمية وجودة المبيعات، وتحسب الإيرادات والأرقام الأخرى ذات الصلة يومياً حسب كل وحدة من وحدات الشركة امر يدعو الى الاعجاب. ويتم تدريب

الموظفين وتوجيههم لبيع منتجات الشركة بفعالية، ويتعلمون مقدار المال الذي تجنيه إدارتهم كل يوم^(٤٢). كما إن الشركة تركز عادة على جودة أداء الموظفين وتحاول مواجهة اي شيء ممكن أن يعيق دافعيتهم للإنجاز.

وفي عام ٢٠٠٥، نفذت شركة TOYOTA برنامج بيئة عمل موجه نحو النتائج يسمح للموظفين بالعمل في أي مكان وفي أي وقت؛ وتُقيّم بناءً على النتائج وتحقيق الأهداف المحددة بوضوح. ولذلك فالثقافات الموجهة نحو النتائج تُحمّل الموظفين والمديرين مسؤولية النجاح. وفي هذه الشركات، من الشائع رؤية المكافآت مرتبطة بمؤشرات الأداء بدلاً من الأقدمية أو الولاء للرؤساء، إذ تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة موجهة نحو الأداء تميل إلى التفوق على الشركات التي تنظر إلى مثل هذه الثقافة. وفي الوقت نفسه، قد يكون لدى بعض الشركات الموجهة نحو النتائج دافع كبير لتحقيق النتائج وأهداف الأداء القابلة للقياس، فالشركات التي تتجاوز أداء الموظفين عادة ما تشهد فشلاً ذريعاً، وعندما تؤدي ضغوط الأداء إلى ثقافة تصبح فيها السلوكيات غير الأخلاقية هي القاعدة، ويرى الأفراد أقرانهم كمنافسين ويتم مكافأة النتائج على المدى القصير^(٤٣).

وهناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية، منها انها متفردة؛ اي أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تختلف بها عن غيرها، وان لها تداخل كبير مع بعض المفاهيم، فهناك خلط مفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي حتى لدى بعض المختصين.

وتتميز الثقافة التنظيمية بخاصية إنسانية، فالإنسان فيها يمتاز بقدرته على الابتكار والتفاعل مع الرموز واختراع الافكار التي تشبع حاجاته وتحقق تكيفه مع بيئته وانتقال القيم والمعايير التي تحدد سلوكه. هذا فضلاً عن تميزها بخاصية الاستمرارية، فهي تمتد لأجيال عديدة، اي تتوارثها الاجيال التي تعمل في المنظمة جيلاً بعد جيل، ولا يمكن تغييرها بسهولة. وهي كذلك ذات خاصية تكاملية، فمكوناتها تميل الى الاتحاد والاتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية^(٤٤). وهي أيضاً تمثل معيار هام للتميز بين الأنساق الاجتماعية، فيمكن ان تتغير من نسق الى اخر، فهي متعلمة ومكتسبة وقابلة للنقل بين الانساق لأنها تنتقل من شخصية او منظمة الى اخرى عن طريق التعلم ومن نسق الى نسق عن طريق الانتشار لأنها تتضمن طرق التوجيه والتصرف، إذ أن هذه الطرق تتجسد في رموز لها معنى. ومن خصائصها أيضاً انها مشتركة أي جماعية فهي لا ترتبط بأفراد محددين بل انها محددة بأنماط التفاعل العامة^(٤٥).

ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضاً الانتباه للتفاصيل، اي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين للتفاصيل، والتوجه نحو الناس، بمعنى الى اي درجة تولي الادارة اهتماماً بتأثيرها

على افرادها العاملين في المنظمة، وكذلك التوجه نحو الفريق ودرجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الافراد.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية **Functions of organizational culture**

يحدد بعض المختصين عددًا كبيرًا من الوظائف التي يمكن أن تؤديها الثقافة التنظيمية، وهذه الوظائف الأكثر أهمية تشمل: حل النزاعات، التنسيق والسيطرة، الدافع والميزة التنافسية. فالثقافة التنظيمية المناسبة مهمة لأي منظمة لأنها تخلق لها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، فتحقق أداء متفوق وبالتالي تقديم الخدمة الافضل نسبة إلى المنظمات الأخرى.

ولغرينبرغ وبارون وجهات نظر مختلفة حول دور الثقافة التنظيمية، إذ يرون أنها تلعب العديد من الأدوار المهمة داخل المنظمة؛ فهي توفر إحساسًا بالهوية؛ يولد التزامًا تنظيميًا، فضلاً عن الالتزام بمهمة المنظمة. ويوضح ويعزز معايير السلوك. ويستمر غرينبرغ وبارون بالقول أنه إذا كانت المنظمات تؤدي هذه الأدوار الثلاثة المهمة، فسيكون من الواضح أن الثقافة التنظيمية قوة مهمة تؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين داخل المنظمات، وسيؤدي ذلك إلى زيادة التزام الموظفين بتنظيمهم، وبالتالي سيقدمون معايير خدمة أعلى^(٤٦).

ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على هذه الوظائف فقط، بل من وظائفها كذلك التأثير على رؤية المنظمة ورسالتها، فضلاً عن أنها تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال كونها مصدر للمعاني المشتركة بينهم، وتعمل على ترابط اجزاء المنظمة وأقسامها مع بعضها البعض^(٤٧). كما انها توفر فهم افضل لما يُتبنى من سياسات ولما يجري في المنظمة من احداث، وكذلك توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الادارة العليا.

إن الثقافة التنظيمية هي افضل وسيلة للمنظمة لضمان التكيف مع البيئة الخارجية، فهي تُعد معيار مهم للحكم على ملاءمة الثقافة السائدة فيها، فنجاح المنظمة يتوقف على مدى امتلاكها ثقافة تنظيمية داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية المحيطة. ومعنى هذا أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تتناسب مع متطلبات ذوي المصالح بالمنظمة، وهذا يشير الى ان نجاح المنظمة هو دليل على العلاقة الايجابية بين ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها^(٤٨). فقوة ورسالة ثقافة المنظمة تُعد أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها الخارجية، وهذا يعبر عن التكيف الثقافي للمنظمة،

فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية قد تدمر المنظمة رغم قوتها، وبالتالي فملاءمة الثقافة تتوقف على قدرتها لجعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية.

إذن، اهم وظيفة للثقافة التنظيمية هي خلق انسجام وتوافق بين ثقافة التنظيم او المنظمة، مع ثقافة البيئة الخارجية المحيطة، او الثقافة التي يحملها موظفيها من مجتمعهم الخارجي، لأن وجود التضاد والتعارض بين ثقافة المنظمة والثقافة الخارجية يمكن أن يقلل من ولاء العاملين او درجة التزامهم التنظيمي إذا لم يستطيعوا التكيف مع ثقافة التنظيم او المنظمة. كما يمكن ان يخلق هذا التضاد او التعارض بعض النزاعات بين اجزاء التنظيم او وحدات المنظمة وربما حتى بين العاملين انفسه كأفراد، وهو ما يخلق نوع من الاريابك في عمل المنظمة إذ انها ستتجه الى مسائل فرعية او جانبية وتترك الجانب المهم والاساس الذي هو تحقيق ميزة التنافس والتفرد على المنظمات الاخرى.

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

The effect of organizational culture on employee behavior

للثقافة التنظيمية تأثيرات مهمة على سلوك العاملين. وكما ذكرنا ذلك سابقاً، فهي تؤثر على التزامهم التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بمواقفهم تجاه مؤسستهم، إذ نعتقد أن الالتزام هو أحد عناصر ثقافة المنظمة، وهو أصره تربط الموظفين بعضهم ببعض، ولأنهم جزءاً من تلك المنظمة فهو يخلق لديهم شعوراً بالفخر.

وتؤكد بعض الدراسات ان العلاقات الاجتماعية متبوعةً بمعايير دعم المهام، هي افضل ما توفره الثقافة التنظيمية كبيئة عمل تؤثر في سلوك العاملين إذ تزيد من التزامهم التنظيمي وتسهل التفاعلات الاجتماعية بين موظفيها، مما سيحسن من قدرة العاملين على مشاركة المعلومات مع الآخرين، والتي ستساعدهم وتدعمهم في تصوراتهم. هذان النوعان من المعايير مترابطين مع بعضهما البعض، كما أشارت هذه الدراسات الى ان ارتفاع درجات العلاقات الاجتماعية قد يُعزى احياناً الى زيادة نسبة الإناث في المنظمة لأنهن اكثر ميلاً لتشكيل علاقات اجتماعية بحسب نتائج تلك الدراسة^(٤٩).

كذلك اكدت دراسات اخرى اجريت على ثلاث منظمات، إن أكثر قواعد السلوك الفردية المفضلة لدى الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات كانت "عش لنفسك أو لعائلتك". إذ لوحظ أن جميع أعضاء المنظمة الأولى، و ٩٤% من المنظمة الثانية، و ٨٨% من المنظمة الثالثة أفادوا بأن هذا المعيار الوحيد هو المهيمن في مكان عملهم^(٥٠). ويمكن أن تشير هذه النتيجة إلى أن إدارات هذه المنظمات الثلاث تشجع

العاملين على وضع عائلاتهم وأنفسهم أولاً. مما قد يؤدي ذلك إلى تحسين معنويات العاملين وكذلك دوافعهم، وخلق جو شبيه بجو الأسرة في مكان العمل.

وهناك نوعان من قواعد السلوك تؤكد عليهما الثقافة التنظيمية، أحدهما كان "إكمال المهمة بأفضل طريقة ممكنة" والثاني "مشاركة المعلومات لمساعدة المنظمة في اتخاذ قرار أفضل". وهذا يعني أن أولياء الأمور يهتمون بجودة العمل الذي يقومون به. كما يعني ضمناً أن أولياء الأمور يهتمون أيضاً بتنظيمهم ونوع القرارات التي يتخذونها. وهم بهذا يريدون أن تحصل الإدارة على معلومات كافية قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر على سلامتهم.

واضح ان بعض المنظمات تؤكد على مسألة الربح وكمية الانتاج وهي بهذا تكون دوافعها اقتصادية بحتة، وتسلك السلوك او تنتهج نهج الثقافة التنظيمية المؤدية الى زيادة الانتاج فقط دون النظر الى العاملين وأوضاعهم الاجتماعية. بالمقابل هناك بعض التنظيمات والمنظمات تتبع طرق اخرى لزيادة انتاجها وتنافسها او تفردا عن باقي المنظمات وذلك عندما تسلط جهودها على العاملين وأوضاعهم الاجتماعية. وهي بهذه السياسة تحقق نتيجتين هامتين، اولاهما تحقيق الاهداف كزيادة انتاج وتنافس او تفرد. وثانيهما الحد من دوران الموظفين ومحاولة ترك المنظمة او تغيير مكان العمل الذي يريك عمل المنظمة بصورة عامة.

فسلوك العاملين هو رهينة نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم او المنظمة، فبحسب قوة الثقافة التنظيمية يمكن توجيه سلوك العاملين وحملهم على تحقيق اهداف المنظمة وادخالها حلقة المنافسة مع التنظيمات او المنظمات الاخرى، بل ربما ادخالها مرحلة التفرد والتميز عن غيرها.

رابعاً: تغيير الثقافة التنظيمية **Change the organizational culture**

بطبيعة الحال تختلف العوامل التي تساعد او تشجع على تغيير الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى، ولكن بصورة عامة هناك مجموعة من العوامل التي تشترك بها جميع المنظمات، واهمها هي طبيعة الازمات الحقيقية او المتوقعة التي تتعرض لها المنظمة، والتغيير الحاصل في القيادات العليا، ومرحلة التطور التي تعيشها المنظمة، وحجم التنظيم، فمن الطبيعي ان التغيير في المنظمات صغيرة الحجم يكون اسهل منه في المنظمات كبيرة الحجم، وأخيراً قوة الثقافة التنظيمية الحالية الموجودة في المنظمة^(٥١)، إذ تلعب

درجة تماسك الثقافة وقوتها دورًا كبيرًا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان من الصعب تغييرها، كذلك كلما وُجدت ثقافات فرعية متعددة في وحدات واقسام المنظمة كانت عملية التغيير أصعب، على عكس ما إذا كان ثقافة واحدة هي السائدة في المنظمة حيث تسهل معها عملية التغيير.

وتجدر الإشارة الى ان منظومة الافكار تُعد من العناصر الجوهرية في كل الثقافات التنظيمية، فهي التي تحدد ما هو المهم والمرغوب لدى ادارة المنظمة وجميع العاملين فيها، وهذه الافكار او القيم هي التي تضفي معنىً محددًا وتُعطي مؤشرات ارشادية توجه تفاعل العاملين فيما بينهم، وبينهم وبين ادارة التنظيم، فالقيم والمعايير تعملان سويةً على تشكيل الاسلوب الذي يتصرف بموجبه اعضاء أي تنظيم ازاء ما يحيط بهم.

ولأجل إعادة تأطير الثقافة التنظيمية لأي منظمة، يجب إنشاء أو وجود أساس منطقي لإعادة التأطير، وأن جهود إعادة التشكيل يجب معالجتها من أجل خلق عملية هيكلية تفرض الأداء الجديد باستمرار^(٥٢). ولهذا، كثيرًا ما تتغير القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة بمرور الزمن.

فمثلًا؛ في مطلع العام ٢٠٠٠ نشرت احدى اللجان الحكومية المفوضة في اليابان تقريرًا أوضحت فيه المعالم الرئيسية للأهداف التي على اليابان أن تسعى لتحقيقها في القرن الحادي والعشرين؛ وصدر هذا التقرير عقب الركود الاقتصادي الذي ضرب اليابان وادى الى ارتفاع معدلات الجريمة والبطالة، وكان الهدف منه هو تحديد المسار الذي يجب على اليابان ان تسلكه في العقود القادمة لتخطي ازمته تلك. ولكن كانت النتائج التي خلُصت إليها اللجنة مثيرة للاستغراب؛ فقد دعت نتائج وتوصيات هذا التقرير المواطنين اليابانيين الى التساهل في بعض القيم الجوهرية التي يؤمنون بها اذا ما اردوا أن يواجهوا بنجاح ما تمر به بلادهم من مشاكل اجتماعية. كما بينت اللجنة ان الثقافة اليابانية بمجملها تُعلي من شأن الانصياع والمساواة، ولذلك دعت الى اتخاذ اجراءات للتخفيف من المغالاة في تحقيق التجانس والتماثل التام في المجتمع وجميع المنظمات العاملة فيه^(٥٣).

إن هذا يُشير الى ان الثقافة التنظيمية في المنظمات او حتى الثقافة العامة في المجتمع ككل تلعب دورًا مهمًا في الحفاظ على القيم والمعايير، وتنسج المجال كذلك للابتكار والتغيير، هذا من ناحية. ومن ناحية اخرى؛ هنالك ضرورات توجد احيانًا وتفرض على القائمين او على ادارة المنظمة تغيير الثقافة السائدة التي اعتاد عليها اعضاء المنظمة لسنوات طويلة، ولأسباب تراها هي مناسبة، قد تكون تماشيًا مع ثقافة المجتمع المحيط بالمنظمة، او ثقافة السوق التي تروج فيه بضاعتها، او لرؤية معينة يراها الرؤساء الجدد في المنظمة ... الخ. بمعنى هناك ضرورات او ظروفًا مستجدة، تجد المنظمة نفسها مجبرة على تغيير ثقافتها بعد مدة من الزمن لتتمكن من التماشي مع ما استجد من ظروف.

كما ان بعض المعايير التي تبدو شبه مألوفة في كثير من المنظمات، تبدو متناقضة تمامًا مع القيم ومعايير السلوك التي يحملها اعضاء في منظمات اخرى، وهذا يدل على ان الثقافة التنظيمية متغيرة وليست ثابتة، فهي لها صفة النسبية، اي تختلف من منظمة لأخرى، ومن زمن لآخر.

ويمكن أن يمثل نظام الاجور المعمول به في المنظمة عامل مهم لفرص إعادة توجيه الثقافة التنظيمية، أو لغرض تحسين خدمة العملاء او لاستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يتوجب على الأشخاص العاملين في هذه المنظمات تحمل مسؤولية أكبر عن مجموعة من المهام التي ستناط بهم، لذلك يكون احياناً على الاشخاص التناوب بين المهام.

النتائج

استطاع هذه الدراسة التوصل الى بعض النتائج المهمة وكما يأتي:

- ١- تمثل اطار معرفي يشمل القيم والاتجاهات ومعايير السلوك التي يشترك بها العاملين في المنظمة.
- ٢- تعمل الثقافة التنظيمية على تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.
- ٣- إنها تمثل دليلاً للإدارة والعاملين يتشكل عن طريقها نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- ٤- إنها ذات طبيعة تشاركية، وأنها مكتسبة، وذات طبيعة ثابتة نسبياً تزداد جذورها عمقاً بمرور السنين.
- ٥- انها توجه نحو النتائج، فهي تؤكد على الإنجاز والنتائج والعمل على أنها قيم مهمة.
- ٦- انها متفردة؛ بمعنى لكل منظمة ثقافة خاصة بها تختلف عن غيرها.
- ٧- تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية إنسانية، وخاصية الاستمرارية، فهي تمتد لأجيال عديدة، وكذلك هي ذات خاصية تكاملية.
- ٨- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين داخل المنظمات، ما يؤدي إلى زيادة التزامهم بتنظيمهم، وبالتالي سيقدمون معايير خدمة أعلى.
- ٩- إنها تعمل على خلق انسجام وتوافق بين ثقافة التنظيم او المنظمة، مع ثقافة البيئة الخارجية المحيطة، او الثقافة التي يحملها موظفيها من مجتمعهم الخارجي.

- (١) محمد عبد الرؤوف المناوي، التوقيف على مهمات التعاريف، (ط١، تحقيق: د. محمد رضوان الداية، دار الفكر المعاصر، بيروت، دمشق)، ١٤١٠، ص ٢٢١ .
- (٢) أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوزي الفارابي (المتوفى ٣٩٣هـ)، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، (ط٤، تحقيق احمد عبدالغفور عطار، دار العلم للملايين - بيروت، ج٤)، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م، ص ٦٠٥ .
- (٣) بياربونت، ميشال إيزار، معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، (ط١، ترجمة: مصباح الصمد، بيروت - لبنان، مجد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع)، ٢٠٠٦، ص ٤٢٤ .
- (٤) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان - بيروت)، ١٩٧٨، ص ٩٢ .
- (٥) محمد بن مكرم بن علي ابو الفضل، جمال الدين ابن منظور الانصاري الرويفعي الإفريقي (ت ٧١١هـ)، لسان العرب، (ط٣، دار صادر - بيروت، ج ١٢)، ١٤١٤هـ، ص ٥٧٨ .
- (٦) ر. بودون وف . بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ط١، ترجمة د. سليم حداد، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع)، ١٩٨٦، ص ١٩٩ .
- (٧) د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، (ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، مكتب السودان - الخرطوم)، ٢٠١٤، ص ٨٧ .
- (٨) الدكتور علي فلاح الزعبي والدكتور عادل عبدالله العنزي، الأسس والأصول العلمية في ادارة الاعمال، (ط١، مطبعة الخليج العربي، عمان الاردن)، ٢٠١٨، ص ٢١٠ .
- (٩) انتوني غينز، علم الاجتماع (مع مداخلات عربية)، (ط٤، ترجمة فايز الصيّاغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، مؤسسة ترجمان، بيروت)، ٢٠٠٥، ص ٤٣١ .
- (١٠) احمد زكي بدوي، مصدر سابق، ص ٣٩١ .
- (١١) المصدر نفسه، ص ٣٩١-٣٩٢ .
- (١٢) روبرت جرينبرج وجيرالد بارون، ادارة السلوك في المنظمات، (ترجمة محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض)، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧ .
- (١٣) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، (دار غريب، القاهرة)، ١٩٩٢، ص ١٥٦ .
- (14) Terri A. Scandura (2016). Essentials of Organizational Behavior. United States of America, SAGE Publications, Inc. P:366.
- (١٥) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، (ط٤، دار الفكر - دمشق)، ١٩٨٤، ص ٢٩ .
- (١٦) مالك بن نبي، المصدر نفسه، ص ٣٠ .
- (17) Dima H. Aranki and others. (2019). **The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment**. Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Sciences journal, Vol. 13, No. 4. P: 138 .
- (١٨) د. عبدالرحمن برفوق، و د. هدى درنوني، نماذج عالمية لتجسيد الثقافة التنظيمية، (الجزائر، جامعة بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الأول)، ٢٠١٦، ص ٣٠٠ .

- (١٩) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص ٢٤١ .
- (٢٠) د. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط١)، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، المملكة الأردنية الهاشمية - عمان، ٢٠١٦، ص ٤٦ .
- (٢١) د. رياض الزغل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، (دار قتيبة للنشر، د.ت)، ص ٤١ .
- (٢٢) المصدر نفسه، ص ٤٢ .

(23) Terri A. Scandura. Op.Cit, P:2 .

(٢٤) زيد صالح حسن سميع، (اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي/ دراسة استطلاعية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، د.ت، ص ٤٦ .

(25) Eide. S (2002). Exploring Organizational Culture. Journal of Psychology, vol.15, No.1, P: 9 .

- (٢٦) د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص ٢٥٢ .
- (٢٧) أسعد أحمد محمد عكاشة، (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي/ دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجار، الجامعة الاسلامية بغزة، ص ١٢ .
- (٢٨) بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل واثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي/ دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠١٧/٢٠١٦، ص ٩٥ .

(٢٩) نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، (مجلة العلوم التربوية، العدد/ ٣، ج١)، ٢٠١٤، ص ٥١٠ .

- (٣٠) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص ٢٦٩ .
- (٣١) اسعد احمد محمد عكاشة، مصدر سابق، ص ٢١ .
- (٣٢) فراس برهان الدين عبدالرحمن احمد و وسناء محمد فرج، معوقات التعليم الالكتروني في كلية التربية للعلوم الانسانية_ جامعة كركوك وكلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى/ دراسة مقارنة، (مجلة جامعة تكريت، مجلد/٢٨، العدد/٤، ج/١)، ٢٠٢١، ص ٤٦٩ .

(٣٣) سيد الهواري، الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن ٢١، (القاهرة، مكتبة عين شمس)، ٢٠٠٢، ص ٢٩٧ .

(34) Huma Abid Alvi. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction, European Journal of Business and Management. Vol. 6, No.27, 2014. p:32.

- (٣٥) نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، مصدر سابق، ص ٥٢٠ .
- (٣٦) رباطي صورية، (الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل/ دراسة ميدانية ببلونة الحضنة المسيلة) رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة في الجزائر، ٢٠١٣، ص ٣٠ .
- (٣٧) سيد الهواري، مصدر سابق، ص ٢٩٦ .

(38) Taysir M. Khatib, (1996). Organizational culture, subcultures, and organizational commitment. PH.D thesis, Graduate College, Iowa State University. p: 9 .

(٣٩) ماجدة العطية، *سلوك المنظمة/ سلوك الفرد والجماعة*، (ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن)، ٢٠٠٣، ص٣٣٨.

(٤٠) قصير احمد، (تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية/ دراسة حالة شركة صناعة الانابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ٢٠١٧، ص١٥ .
(٤١) د. لطيفة طبال، *مقاربة سوسيولوجية لثقافة المنظمة ونماذج التنظيم*، (مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية)، مجلد/٢٢، العدد/٥، ٢٠١٥، ص٢٣٢ .

(42) A group of authors. (Without a year printed). An Introduction to Organizational Behavior. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>), Without a place to publish), v.1.1. p: 734 – 735 .

(43) A group of authors. Op.Cit, P: 737.

(٤٤) فتحية ساسوي، (دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة AL-TR-M)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم علم الاجتماع - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة، ٢٠١٣، ص٢٧.

(٤٥) محمد عبدالكريم الحوراني، *النظرية المعاصرة في علم الاجتماع/ التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع*، (ط١، دار مجدلاوي، عمان)، ٢٠٠٨، ص١٨٨ .

(46) Jolise Van Stuyvesant Meijen. (2007), *The influence of organisational culture on organisational commitment at a selected local municipality*. Master thesis submitted to the Department of Management at the University of Rhodes. P: 44 .

(٤٧) أماني جمال نيهان ابو معلى، *علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية- غزة، كلية التربية، قسم اصول التربية، ٢٠١٢، ص١٦ .

(٤٨) قصير احمد، مصدر سابق، ص٢٤ ، نقلاً عن: نعمة عباس الخفاجي، *ثقافة المنظمة*، (الطبعة العربية الاولى، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص٢٥ - ٢٦ .

(49)Taysir M. Khatib: Op.Cit, p:91.

(50) Ibid., p: 92.

(٥١) أحمد السيد كردي، *إدارة السلوك التنظيمي*، (لم يذكر مكان النشر)، ٢٠١١، ص٣٢ .

(52) Bjorn W. Hennestad. (1992). *ORGANIZATIONAL CHANGE AS REFRAMING*. Ph.D thesis submitted to the Norwegian School of Economics and Business Administration p:87.

(٥٣) انتوني غدنز وكارين بيردسال، *علم الاجتماع مع مدخلات عربية*، (ط٤)، ترجمة د. فايق الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية، مؤسسة ترجمان، بيروت)، ٢٠٠٥، ص٨٣ - ٨٤ .

Sources and references

1. Abu Nasr Ismail bin Hammad Al-Jawzi Al-Farabi (died 393 AH), the Sahih Taj Al-Lugha and Sahih Al-Arabiya, (ed. 4, verified by Ahmed Abdul-Ghafour Attar, Dar Al-Alam for the Millions - Beirut, Part 4) 1407 AH - 1987 AD.
2. A group of authors. (Without a year printed). An Introduction to Organizational Behavior. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>), Without a place to publish), v.1.1.
3. Ahmad Al-Sayed Kurdi, Organizational Behavior Management, (place of publication not mentioned), 2011.
4. Ahmad Zaki Badawi, Dictionary of Social Sciences Terms, (Lebanon Library - Beirut), 1978.
5. Ali Falah Al-Zoubi and Dr. Adel Abdullah Al-Anzi, Scientific Foundations and Fundamentals in Business Administration, (1st Edition, Al-Khaleej Al-Arabi Press, Amman, Jordan), 2018.
6. Anthony Giddens and Karen Birdsall, Sociology with Arabic Inputs, (ed. 4, translated by Dr. Fayek Al-Soyagh, Arab Organization for Translation, Center for Arab Unity Studies, Turjuman Foundation, Beirut), 2005.
7. Bjorn W. Hennestad. **ORGANIZATIONAL CHANGE AS REFRAMING**. Ph.D thesis submitted to the Norwegian School of Economics and Business Administration. (1992).
8. Dima H. Aranki and others. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Sciences journal, Vol. 13, No. 4. 2019.
9. Eide. S. Exploring Organizational Culture. Journal of Psychology, vol.15, No.1. 2002.
10. Huma Abid Alvi. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction, European Journal of Business and Management. Vol. 6, No.27, 2014.
11. Jolise Van Stuyvesant Meijen. The influence of organisational culture on organisational commitment at a selected local municipality. Master thesis submitted to the Department of Management at the University of Rhodes. 2007.
12. Magda Al-Attiyah, Organization's behavior / individual and group behavior, (First Edition, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman - Jordan), 2003.
13. Malik Bin Nabi, The Problem of Culture, (4th Edition, Dar Al Fikr - Damascus), 1984.
14. Muhammad Abd al-Ra'ouf al-Manawi, Detection of the tasks of definitions, (ed. 1, verified by: Dr. Muhammad Radwan Al-Daya, House of Contemporary Thought, Beirut, Damascus), 1410.
15. Muhammad Abdul-Karim Al-Hourani, Contemporary Theory in Sociology / Differential Balance, A Synthesis Formula between Job and Conflict, (First Edition, Majdalawi House, Amman), 2008.
16. Piarbont, Michel Isar, Dictionary of Ethnology and Anthropology, (1st Edition, translation: Misbah As-Samad, Beirut-Lebanon, Majd, University Foundation for Studies, Publishing and Distribution), 2006.

-
17. R. Bowdon and F. Boreco, *The Critical Dictionary of Sociology*, (Edition 1, translated by Dr. Salim Haddad, Beirut, University Foundation for Studies, Publishing and Distribution), 1986.
 18. Riad Al-Zaghal, *Introduction to Social Psychology and Organizational Behavior*, (Qutayba Publishing House, Dr. T).
 19. Robert Greenberg and Gerald Baron, *Behavior Management in Organizations*, (translated by Muhammad Rifai and Ismail Bassiouni, Dar Al Marikh, Riyadh), 2004.
 20. Sayed Al-Hawari, *Administration: The Origins and Scientific Foundations of the 21st Century*, (Cairo, Ain Shams Library), 2002.
 21. Tarif Shawky, *Leadership Behavior and Management Effectiveness*, (Dar Gharib, h for Cairo), 1992.
 22. Taysir M. Khatib, *Organizational culture, subcultures, and organizational commitment*. PH.D thesis, Graduate College, Iowa State University. 1996.
 23. Terri A. Scandura. *Essentials of Organizational Behavior*. United States of America, SAGE Publications, Inc. 2016.
 24. Thaer Saadoun Muhammad, *Organizational Behavior in Business Organizations*, (1st Edition, Ramah Center for Human Resources Development and Research, The Hashemite Kingdom of Jordan - Amman), 2016.
 25. Muhammad Al-Fateh Mahmoud Bashir Al-Maghribi, *Principles of Management*, (1st Edition, Al Jinan Publishing and Distribution House, Sudan Office - Khartoum), 2014.
 26. Muhammad bin Makram bin Ali Abu al-Fadl, Jamal al-Din Ibn Manzur al-Ansari al-Ruwaifai al-Afriqi (d.711 AH), *Lisan al-Arab*, (3rd Edition, Dar Sader - Beirut, C / 12), 1414 AH.

Theses and letters

27. Amani Jamal Abu Muaylaq, *The Relationship of Organizational Culture with the Professional Commitment of Government Basic Schools Teachers in Gaza Governorates and Methods for Their Development*, Unpublished Master Thesis, Islamic University - Gaza, College of Education, Department of Fundamentals of Education, 2012.
28. Asaad Ahmad Muhammad Okasha, *(The Impact of Organizational Culture on the Level of Job Performance / An Applied Study on Paltel Communications Company in Palestine)*, Unpublished Master Thesis, Department of Business Administration, College of Traders, Islamic University of Gaza, 2008.
29. Bin Khaled Abdel Karim, *Quality of work life and its impact on the development of organizational culture among health sector employees / field study at the public hospital institution in the wilaya of Adrar, Algeria*, unpublished doctoral thesis, University of Oran, Faculty of Social Sciences, 2016/2017.

-
30. Fathia Sassoui, (The Role of Organizational Culture in Building the Strategy of the Algerian Economic Corporation - Case Study of the Algerian Corporation for Multiple Works in Massila AL-TR-M), an unpublished master's thesis submitted to the Department of Sociology - Faculty of Humanities and Social Sciences - University of M'sila, 2013.
 31. Kassir Ahmed, (The Impact of Organizational Culture on the Adoption of the Environmental Management System in the Economic Corporation / Case Study of the Plastic Pipes Industry Company in Ain and Sarah Djelfa), an unpublished master's thesis submitted to the Department of Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Boudiaf - Al-Messila, 2017 .
 32. Rabati Mock, (Organizational Culture and its Role in the Cohesion of Work Groups / Field Study in Milano Al M'sila) Unpublished Master Thesis, Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'sila in Algeria, 2013.
 33. Zaid Saleh Hasan Samie, (The Impact of Organizational Culture on Job Performance / An Exploratory Study on the Banking Sector in the Republic of Yemen), Unpublished Master Thesis, Department of Business Administration, College of Commerce and Business Administration, Helwan University, dt.

Magazines and periodicals

34. Abdel Rahman Barquq, and Hoda Darnouni, International Models for Embodying Organizational Culture, (Algeria, Biskra University, College of Humanities and Social Sciences, Journal of Social Change, First Issue), 2016.
35. Firas Burhan al-Din Abd al-Rahman Ahmad and Sanaa Muhammad Faraj, Obstacles to E-Learning in the College of Education for Human Sciences - University of Kirkuk and the College of Education for Human Sciences, Diyala University / Comparative Study, (Tikrit University Journal for Human Sciences, Volume / 28, Issue / 4, C / 1 2021.
36. Latifa Tabal, A Sociological Approach to the Organization's Culture and Organization Models, (Tikrit University Journal for Human Sciences, Vol.22, Issue / 5), 2015.
37. Nagwa Youssef Gamal El-Din and others, Organizational Culture in Contemporary Educational Thought, (Journal of Educational Sciences, Issue 3/3, C1), 2014.