



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

آليات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية

إشراف

أ.د/ زهير السعيد حجزي

أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس القسم
سابقاً-كلية التربية-جامعة مدينة السادات

أ.د/ أحمد عابد الطنطوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المتفرغ ورئيس القسم الأسبق-كلية التربية-
جامعة طنطا

إعداد

أ. عادل محمد محمد محمد

رئيس قسم الموارد البشرية (HR) بالشركة المصرية للاتصالات

٢٠٢١م - ١٤٤٣هـ

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الفكري لسلوك العاملين داخل المؤسسات، ومن خلالها يتم تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض، كما أنها تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، فهي أحد أهم الأشياء التي تميز المؤسسات الناجحة؛ وذلك من خلال ما تتضمنه من قيم ومبادئ ومعتقدات؛ لذا أصبحت ضمن المواضيع الهامة التي تشغل بال العديد من المهتمين بالمجال التعليمي.

كما يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، خاصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي بدأ تسليط الضوء عليها بعد أن ظهر الدور المهم للبعد القيمي في آية عملية تنموية أو إصلاحية، وقد زاد الاهتمام بها بعد أن لاحظ المختصون أن لكل منظمة الإطار القيمي الخاص بها، والخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات، والتي يتم من خلالها تقييم موقف وتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.^(١)

فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد تكون بعض الآثار جلية وواضحة والبعض الآخر خفياً وغير واضحاً، فهي تؤثر على كل شيء داخل المنظمة بدءاً من طريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد وانتهاءً بسرعة ترقية العاملين إلى الوظيفة الأعلى.^(٢)

مشكلة البحث:

تعتبر مديريات التربية والتعليم هي المسؤولة عن تعميق روح الولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية وحب الوطن، وعن وضع خطط العمل لكل مديرية، وتطوير العاملين مهنياً وتحقيق مؤشرات ضبط الجودة، ونشر ثقافة الاعتماد التربوي، وتقييم أداء المعلم والمتعلم في ضوء المعايير القومية للتعليم؛ لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية واللامركزية في إدارة العملية التعليمية، وتعميق روح الإبداع والابتكار ودعم ثقافة البحث العلمي.^(٣)

(١) فاطمة علي عبد الله. الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، ٢٠١٨، ص ٣١٤.

(٢) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون. ترجمة (رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٦٤٢.

(٣) (البوابة الإلكترونية بمحافظة القاهرة. مهام مديرية التربية والتعليم. متاح على

<http://www.cairo.gov.eg/ar/Pages/DirectorateActivity.aspx?ActCode=34>

يمكن تحديد مشكلة البحث في محدودية فهم وإدراك المديرية التعليمية الدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز وتحسين أداء المنظمة وفي بناء منظمة تعليمية فاعلة.

ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية بمديرية التربية والتعليم، حيث أوضحت دراسة صبحي شعبان شرف وآخرون (٢٠١٩) ^(١) أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية جاء بدرجة ممارسة متوسطة. كما أكدت دراسة رمضان عيد وحسام هيبية (٢٠٠٤) ^(٢) على أن عملية تغيير المؤسسات التعليمية مثل مديريات التربية والتعليم، حت تصبح مؤسسات محفزة ومبدعة، لا تقتصر فقط على تطوير المناهج والمقررات، ولكنها تحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة وقوية تتبنى الفكر الإبداعي والتشاركي.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما آليات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للثقافة التنظيمية؟

٢. ما معوقات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر؟

٣. ما التصور المقترح لبناء الثقافة التنظيمية القوية بمديريات التربية والتعليم بمصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. الوقوف على آليات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر.

٢. التعرف على الأسس النظرية للثقافة التنظيمية كما وردت في أدبيات الإدارة.

٣. الوقوف على معوقات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر.

(١) صبحي شعبان شرف و أسماء فتحي السيد. مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ٢٠١٩.

(٢) رمضان أحمد عيد و حسام إسماعيل هيبية. الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٠)، العدد (٣٢)، ٢٠٠٤، ص ١١.

٣. التعرف على التصور المقترح لبناء الثقافة التنظيمية القوية بمديريات التربية والتعليم بمصر .

حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات التنظيمية)

مصطلحات البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية كسائر المصطلحات السلوكية التي يصعب وضع تعريف واحد لها، وسوف نستعرض بعض من تلك المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- وهي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.^(١)
- ويعرفها (Steven Mcshane & Mary Glinow) بأنها "تمط أساسي من المفردات المشتركة والقيم والمعتقدات، التي تعبر عن اتجاه وطرق تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها".^(٢)
- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والقصص والرموز التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أدائهم للعمل".^(٣)

ويعرفها البحث الحالي بأنها:

"مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف المشتركة بين العاملين، وهي المسؤولة عن توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة"

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، حيث جمع بيانات وتنظيمها مفصلة حول ظاهرة موجودة بالفعل لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات وتوضيحها وإجراء مقارنات لبعض المشكلات

(١) منصور محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي، دار الكتب، صنعاء، ط٢، ٢٠١٣، ص ٢١٣.

(٢) Steven L. Mcshane & Mary Ann Glinow. **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Irwin, 2007, p.253.

(٣) رضا إبراهيم المليجي. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٦٥.

وتقويمها، وتحديد ما يفعله الآخرون في الظاهرة محل الدراسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات مستقبلية وخطط مقترحة واتخاذ القرارات الملائمة لمواقف مستقبلية (١)

خطوات البحث:

١. تحديد الإطار العام للبحث الذي يتضمن: المقدمة-مشكلة البحث-حدود البحث-أهداف البحث-أهمية البحث.

٢. تحديد الأسس النظرية للثقافة التنظيمية.

٣. تحديد آليات بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر.

٣. التوصل إلى تصور مقترح؛ لبناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر. .

وبناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:

أولاً: الإطار النظري للثقافة التنظيمية:

١. مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات مشتركة، ومن أبرز تلك المكونات ما يلي: (٢)

١- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: وهي الأفكار والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي تتحكم في تصرفاتهم وتوجهها، وتعتبر هذه القيم أحد أهم أسباب نجاح المؤسسات، ويمكن القول بأن القيم المشتركة يمكن أن تتمثل في:

أ) رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة، والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمن بها؟

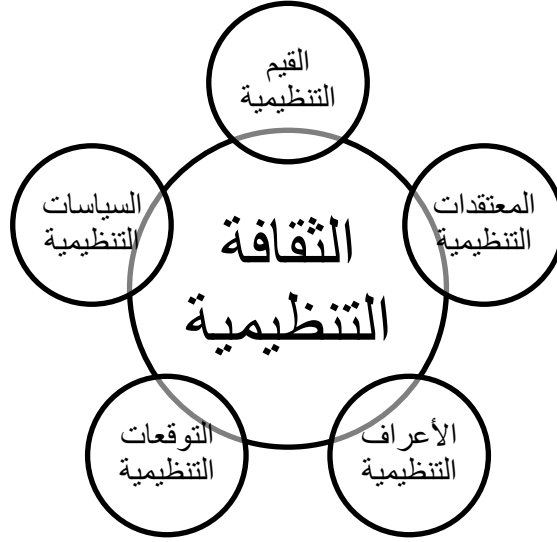
ب) المبادئ: ماذا تقدم المؤسسة؟ ومن تخدم؟

ج) أدوات تحقق المبادئ: وتكون من خلال فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

د) استراتيجية المنظمة: أي المنهج التي تسير عليه لخدمة الأطراف المعنية.

(١) مجدي صلاح المهدي. مناهج البحث التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٩، ص ٢١٨.
(٢) عبد الله محمد عبد الله. دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، ٢٠١٩، ص ٥٤٧.

ويوضح الشكل التالي مكونات الثقافة التنظيمية:



شكل (٣) مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تتكون من (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وزاد البعض السياسات التنظيمية أو الفلسفة التي تتبناها المنظمة في تشكيل ثقافة العاملين بداخلها).

بينما ذكر البعض أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر، وهي كالتالي:^(١)

١- القيم التنظيمية: وهي عبارة عن القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، والالتزام بالقوانين.

٢- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين داخل المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ولهذه المعتقدات أهمية كبيرة من خلال مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(١) محمد الفاتح محمود. السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦.

٣- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة، وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

٤- التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة العمل داخل المنظمة.

وذكر آخرون أن الثقافة التنظيمية تتكون من الطبقات الخمس التالية:^(١)

١- الرسالة التنظيمية والرؤية والأهداف، والأهداف والاستراتيجيات والفلسفة الأساسية للإدارة.

٢- الهيكل التنظيمي والأنظمة، وأشكال العمل والتكنولوجيا وهيكل رأس المال والسمات المادية الأخرى للمؤسسة.

٣- خصائص المجموعة مثل هيكل السلطة والسلطة، وديناميكيات المجموعة، والقيادة، وأشكال العمل والعلاقات الاجتماعية.

٤- الافتراضات والمعتقدات والقيم والمعايير المتعلقة بالعمل على أنه مختلف عن المجالات غير المتعلقة بالعمل مثل الأسرة، والمجتمع، والترفيه، والدين، وغيرهم.

في حين يرى Tureac أن الثقافة التنظيمية تتكون من الأصول الغير ملموسة إلى حد كبير، يمكن اعتبار المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية هي: (الرموز والقواعد والسلوكيات، الطقوس، الاحتفالات، ردود الأفراد، والقصص والأساطير).^(٢)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات هي أكثر مكونات الثقافة التي اتفق عليها الباحثون، وهذه المكونات هي التي تساهم في تشكيل وتكوين هذه الثقافة، كما يتضح أن الباحثين يشتركون في الاهتمام بقيم المنظمة باعتبارها العنصر الأهم في تكوين الثقافة التنظيمية؛ فهي جوهر الثقافة التنظيمية، وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف، وتحدد الخطوط العريضة التي يسير عليها العاملون، وفي الحقيقة يتوقف نجاح المنظمات على مدى إدراك العاملون لتلك القيم، والعمل بها.

٢. محددات للثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد محددات الثقافة التنظيمية التي تشير إليها الأبحاث والدراسات في النقاط التالية:

(1) Jai B.P.Sinha. **Culture and Organizational Behavior**, SAGE Publications, India, 2008, p.298.

(2) Tureac, C. E. The Components of the Organizational Culture, **Acta Universities Danubius, Economica**, Vol. (10), No. (1), 2005, p.79.

فتتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العناصر، ومنها: (١)

- ١- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ٢- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- ٣- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- ٤- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية، تنعكس على سلوكه وعلى الأخلاقيات والقيم السائدة داخل المنظمة.

كما تحدد العوامل التالية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ومنها: (٢)

- ١- حجم المنظمة: فكلما صغر حجم المنظمة، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة.
- ٢- العمر التنظيمي: غالبًا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة.
- ٣- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية المستخدمة على إيجاد طريقة مقبولة لدى أفراد المنظمة؛ للقيام بالمهام المسندة إليهم، كما يؤثر إيجابًا على الأفراد.
- ٤- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية، التي تعزز بعض القيم والمبادئ لديه.

٥- البيئة الخارجية: تساهم استقرار البيئة الخارجية في وجود الاستقرار بالمنظمة.

كما تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والاعتبارات أهمها ما يلي: (٣)

- ١- صفات الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- ٢- خصائص الوظيفة، ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية.
- ٣- خصائص البناء التنظيمي، أو التنظيم الإداري للمنظمة، والتي تعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- ٤- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الفرد، والتي تعكس المكانة الوظيفية له، والتي لها تأثير على سلوكياته وأسلوبه في العمل.

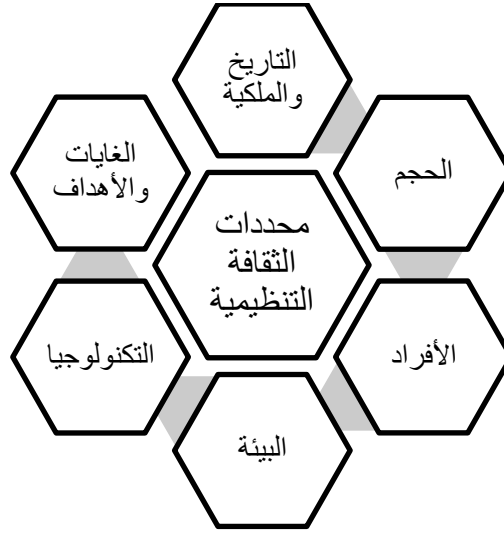
(١) عبد الله محمد عبدالله. مرجع سابق، ص ٥٤٨.

(٢) رعداء محمد حلمي. أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد (٧)، العدد (١)، ٢٠١٣، ص ص ٥٢٧-٥٢٨.

(٣) أحمد سيد خليل، وإبراهيم خليل محمد. الثقافة التنظيمية للقيادة العليا بالكليات التكنولوجية المصرية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، المجلد (٣٨)، ٢٠١٩. ص ٢٨.

٥- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، والتي تشتمل على طرق التفكير وكيفية التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الخارجية الأخرى، وتتكون هذه الأخلاقيات من (القيم، أخلاقيات الفرد، أخلاقيات المهنة) والتي تقوم على توجيه سلوكيات الأفراد أثناء العمل.

فهناك ستة محددات للثقافة التنظيمية، وهي كالتالي: (١)



شكل (٤) محددات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن محددات الثقافة التنظيمية لا تقتصر فقط على المنظمة ولكنها تعتمد أيضا على الأفراد كعامل أساسي في تكوين الثقافة وتتقاسم الأهمية أيضا مع البيئة المحيطة، وحجم وتاريخ وأهداف المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها.

٣. أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية داخل المنظمة، كما أنها تحدد العمل المقبول والغير مقبول، فهي بمثابة دليل لكل من العاملين والمديرين؛ ونظرا لتشابه مضمون أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها فسوف يستعرضها الباحث على النحو التالي:

فلقد حدد بعض الباحثون أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (٢)

(١) محمد الفاتح محمود. مرجع سابق، ص ص ٢٤٩-٢٥٠.
(٢) أحمد إبراهيم أحمد وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان وسدينا جبريل غيث. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي في ضوء الثقافة التنظيمية، بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، ٢٠١٨، ص ص ٢٥٤-٢٥٥.

١- تجعل سلوك الأفراد داخل المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، وأي اعتداء على أحد بنودها سيواجه بالرفض.

٢- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيط العمل.

٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وبدونها يصعب التنبؤ بسلوكهم داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في المجالات التالية:^(١)

١- مجال الأفراد

فالثقافة التنظيمية تتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في

المنظمة، فالثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في:

(أ) فكفاءة الثقافة التنظيمية مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لاحتياجاته.

(ب) حرية تقديم الأفكار الجديدة، وإكساب الأفراد الخبرة في العمل.

(ج) تحقق الثقافة التنظيمية الكفاءة والاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك مع مدرائهم.

٢- مجال الجماعات

فسلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما

تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية:

(أ) فالثقافة التنظيمية القوية والواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة للطرق التي تؤدي بها الأشياء.

(ب) تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد، وذلك إذ أن للأفراد دوافع نحو إشباع حاجة الانتماء، وتكسب الجماعات الأمان والثقة.

٣- مجال المنظمة

فثقافة المنظمة هي الإطار العام المحدد للنظم السلوكية بداخلها، فهي كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق

الأهداف، فهناك عدة مميزات يمكن أن تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة وهي:

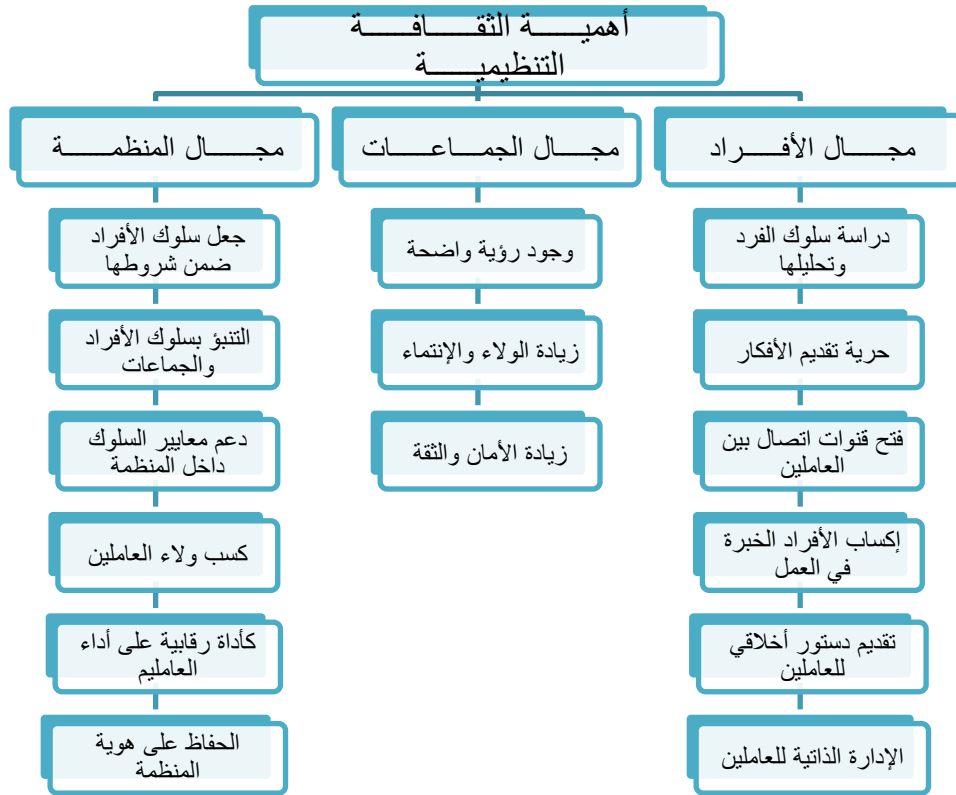
(١) محمد الفاتح محمود. مرجع سابق، ص ص ٢٥٢-٢٥٩.

أ) تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وبالتالي سيكون أي عمل مخالف لتلك الخصائص عملاً مرفوضاً، وكسب ولاء العاملين.

ب) تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، كما تدعم معايير السلوك داخل المنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين (الجدد، القدامى)، فهي توضح ما ينبغي قوله أو عمله في كل الحالات.

فالثقافة التنظيمية لها دور فعال ومؤثر باعتبارها: (١)

- ١- تساهم في زيادة الانتماء والولاء التنظيمي.
 - ٢- كأداة رقابية على أداء المنظمة والعاملين.
 - ٣- تقدم دستور أخلاقي شخصي يعمل على حفز العاملين داخل المنظمة.
- ويستخلص الباحث مما سبق، أن أهمية الثقافة التنظيمية يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (٥) أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

١ - فاطمة صالح الدويسان، ونوري بشير مبارك، وفیصل الحماد. الثقافة المؤسسية ودورها الأداء بيت الزكاة: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٠)، العدد (٢)، ٢٠٠٦، ص ٣٨٩.

يتضح من الشكل السابق أن أهمية الثقافة التنظيمية تتخطى مجال المنظمة لتصل إلى الأفراد والجماعات، فهي المسؤولة عن فهم سلوك الأفراد وتقديم دستور أخلاقي له، كما أنها المسؤولة عن زيادة الولاء والانتماء وزيادة الأمان والثقة لجميع العاملين، وكذلك تحديد معايير السلوك داخل المنظمة والحفاظ على هويتها، وتحقيق أهدافها. ونظرًا لما تلعبه الثقافة التنظيمية من أدوار هامة في حياة المنظمات، كونها تؤدي عدة وظائف في المنظمة لضمان الاستمرارية، وتؤثر على وظائف المنظمة، لذا يجب المحافظة عليها فبدونها يحدث خلل قد يهدد بقاء واستمرار المنظمة، وسوف يستعرض الباحث بعض من هذه الوظائف:

بينما حدد البعض أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:^(١)

١- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم تمنحهم الشعور بالتوحد؛ مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

٢- تسهل الالتزام الجماعي، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة.

٣- تعزز استقرار النظام، حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.

٤- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وبين قدرة مديرية التربية والتعليم على تحقيق أهدافها، فهي التي تسهل الالتزام الجماعي، وتساهم في تشكيل سلوك العاملين، وتساهم في زيادة الولاء والانتماء، والتكيف مع البيئة الخارجية، وتحسين سلوكيات الأفراد، مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها، كما أنها تساعد على تهيئة مناخ ملائم يمكن الإدارة من تحقيق رؤيتها وأهدافها.

يذكر كل من (Robert Kreinter & Angelo Kinicki) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخدم أربع وظائف

أساسية، ويمكن تحديدها في النقاط التالية:^(٢)

١- تعطي الأفراد العاملين الهوية التنظيمية.

٢- تسهيل الالتزام الجماعي.

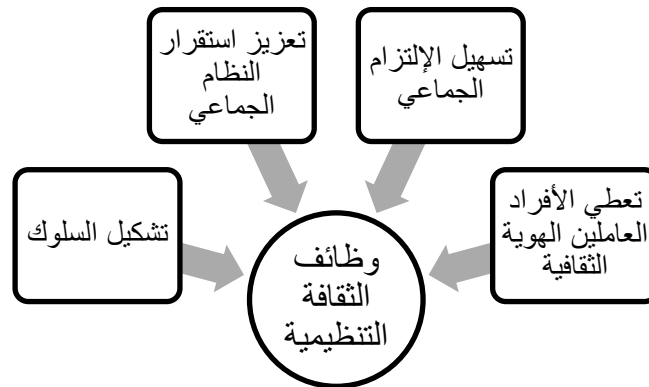
٣- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.

(١) عباس سمير. الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٢، ص ١٣٠.

(٢) Robert Kreinter & Angelo Kinicki. "Organizational Behavior", 7 th ed, "McGraw-Hill, Irwin, Chaina 2007, p.81.

٤- تشكيل السلوك.

ويوضح الشكل التالي وظائف الثقافة التنظيمية:



شكل (٦) وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

فالشكل السابق يوضح الوظائف التي تلعبها الثقافة التنظيمية داخل المنظمة حيث أنها المسؤولة عن تشكيل السلوك والاستقرار والعمل الجماعي والحفاظ على الهوية الخاصة بالمنظمة.

ويضيف آخرون أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية وهي: (١)

١- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية التنظيمية لدى العاملين، فمشاركة العاملين لنفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بوجود غرض مشترك.

٢- تعزيز الإلتزام الجماعي، فالشعور بوجود هدف مشترك يشجع على الإلتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

٣- تشكيل السلوك، من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

٤- تعزيز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي؛ فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة.

ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في الآتي: (٢)

١- تخلق تميزاً للمنظمة، تميزها عن بقية المنظمات.

٢- تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة.

(١) محمد نجيب صبري محمود. مرجع سابق، ص ٥٣٨-٥٣٩.

(٢) منصور محمد إسماعيل. مرجع سابق، ص ٢١٨.

٣- تسهم في خلق الالتزام لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.

٤- تشكل ثقافة المنظمة إطارًا مرجعيًا وسلوكيًا مرشدًا يهتدي به العاملون.

ومما سبق يتضح أن للثقافة التنظيمية أهمية كبرى لا يمكن إهمالها، سواء في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، أو في تسهيل مهام الإدارة العليا نحو تحقيقها. فهي ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وأحد العوامل الهامة في جذب واستقطاب الأفراد المناسبين والملائمين لقيم المنظمة، فهي مصدر فخر لعاملين واعتزاز، كما أنها أحد أهم أسباب قبول المنظمة للتغيير والتطوير؛ لذا فإن جعل ثقافة المنظمة ثقافة قوية وذات تأثير وفاعلية يحتاج إلى جهود واعية من قادة المنظمة؛ وذلك لما لها من تأثير بالغ الأهمية على الأفراد وعلى المنظمة.

٤. أنواع الثقافة التنظيمية:

على الرغم من اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر إلا أنه من أبرز

أنواعها كالآتي:

يذكر فادي ٢٠١٦ أن Schein قد قسم الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع رئيسه وهي: (١)

١- ثقافة القوة: ويعتمد هذا النوع على خصائص القيادة الإدارية ومدى قدرتها على توفير قيم (العدالة والمساواة)، وحماية الأفراد المتميزين، وعمل نظام للثواب والعقاب، وتزداد فعالية هذا النمط في المنظمات الصغيرة والجديدة، وتقل في المنظمات كبيرة الحجم.

٢- ثقافة الدور: ويهدف إلى تحديد المسؤوليات والسلطات، ويدعم تفويض السلطة، وتؤكد المنظمات التي تتبع هذا النمط على الالتزام باللوائح والقوانين، ويتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم، وينجح هذا النمط في المنظمات المستقرة وتقل فعاليته مع محاولة التطوير والتغيير.

٣- ثقافة الإنجاز: يهدف هذا النمط إلى أداء الأعمال التي تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانياتهم ولديهم الحافز لذلك، وتزداد فعالية هذا النمط كلما كانت المنظمة يسودها روح الفريق والرغبة في التحسين المستمر.

٤- ثقافة الدعم: ويدعم هذا النمط العلاقات الإنسانية والعمل على تقديم العون للأخرين وسيادة روح التعاون والصدقة، وينتشر هذا النمط في المنظمات الأهلية والنقابات.

ويعتبر هذا التقسيم لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة الإنجاز، وثقافة الدعم) من أكثر

التصنيفات شويًا واستخدامًا في الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

(١) فادي السيد العربي. ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بومسيدي، العدد (١٩)، ٢٠١٦، ص ص ١٢٥-١٢٦.

بينما قسمها البعض بحسب درجة التكامل والعلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع أساسية وهي: (١)

١- الثقافة الشبكية: وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة لأخرى، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية، ويرتبط هذا التطور بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات بما يحقق زيادة للإنتاجية.

٢- الثقافة المستأجرة: وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الشخصية، وقد يتسبب هذا في تدنى مستوى الولاء.

٣- الثقافة الجزئية: وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في منظمة، وعدم الاتفاق حول الأهداف، وشعور القادة بالعزلة وضعف التقارير.

٤- الثقافة العامة: وتمتاز بارتفاع درجة التكامل والعلاقات الاجتماعية في وقت واحد؛ مما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة، والعمل لفترات طويلة؛ حيث تمتد العلاقات خارج المنظمة.

كما تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين اهتماما ملحوظا. (٢)

١- الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

٢- الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

٣- الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٤- الثقافة المساندة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.

(١) بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٣٦٠-٣٦١.

(٢) عبد الله جاد فودة. الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، ٢٠٠٧، ص ص ٦٣-٦٦.

٥- ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.

٦- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ويمكن تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما: (١)

١- ثقافة قوية (مكثفة).

٢- ثقافة ضعيفة (ركيكة)

فدرجة قوة ثقافة المنظمة تعتمد على عنصرين أو عاملين أساسيين هما:

١- عنصر الشدة (Intensity) ويشير إلى قوة ومدى تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

٢- عنصر الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم أي القيم السائدة في المنظمة، وأيضاً تعتمد قوة ثقافة المنظمة على الحوافز من عوائد ومكافآت تُمنح للأفراد الملتزمين. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

١- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية التعامل بها.

٢- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن تزويد الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتقهمها.

كما قسمها البعض من حيث الفعالية إلى: (٢)

١- ثقافة ديناميكية: وهي التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير وتسمى أيضاً بثقافة التكيف الاستراتيجي.

٢- ثقافة سلبية: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية، وغالباً ما تكون نتيجة التباعد النفسي والاجتماعي للأفراد داخل المنظمة.

(١) حسين حريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٣٣.

(٢) عباس سمير. مرجع سابق، ص ١٤١.

فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ تؤدي الثقافة القوية لعدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد العاملين يسيرون في طرق مبهمه وغير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمهم واتجاهاتهم. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية تؤثر على فاعلية وأداء المنظمة.^(١)

بينما صنفها جرفن griffin إلى نوعين أساسيين وهما:^(٢)

- الثقافة السائدة/ المهيمنة: وهي مجموعة الأشياء المشتركة بين الأعضاء وتشمل القيم والمعتقدات والتوقعات.
- الثقافة الثانوية: وهي الثقافة التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين وقد تتطابق أو لا تتطابق مع الثقافة السائدة والمهيمنة.

بناء على ما سبق أن هناك ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة، وثقافة تنظيمية ذات ميزة تنافسية للمنظمة وثقافة ذات تأثير سلبي عليها، فالثقافة التنظيمية القوية هي التي تمتلك نفس القيم والمعتقدات في مناخ جيد تسوده الثقة المتبادلة، ويمتلك جميع الأفراد فيها نفس الأهداف التي يسعون لتحقيقها، أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا تحظى بالثقة المتبادلة، وبالتالي لا يوجد توافق بين العاملين على تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات السلبية، وبعض السلوكيات العدوانية، وانخفاض مستويات التحفيز والإنجاز.

٥. معوقات الثقافة التنظيمية:

تواجه الثقافة التنظيمية العديد من المعوقات والصعوبات ومنها:^(٣)

١- غموض الأهداف والمهام الرئيسية، بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسية لكل قطاع.

٢- عجز الهياكل التنظيمية عن مواكبة متطلبات العمل اليومي؛ مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها العقلية على تحقيقها.

(١) محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ٤، الأردن، ٢٠٠٣، ص ص ١٥٠-١٥١.

(٢) سامي فياض العزاوي. ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، ٢٠٠٩، ص ١٣٧.

(٣) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عيد العظیم حسين وحنان جاسم عبد الله. دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٣)، العدد (٩١)، ٢٠١٢، ص ص ٢٧٥-٢٧٦.

٣- تعدد المستويات الإدارية بشكل لا يحتاج آلية العمل اليومية؛ مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال ومن ثم غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.

٤- الازدواجية والتدخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين الوحدات الإدارية؛ مما يؤدي إهدار الوقت والمجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

٥- طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات دون مبرر؛ مما يؤدي على استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية ونقص الفاعلية في الإدارة.

ويرى الباحث أن من أهم المعوقات التي تواجه الثقافة التنظيمية هي: عدم الاختيار الجيد للعاملين، وعدم وجود مقاييس لهذا الاختيار؛ مما قد يسمح بالتحاق أفراد ذات قيم مختلفة وغير متماشية مع قيم المنظمة، وكذلك عدم مراعاة احتياجات العاملين، وعم تمكينهم من (حرية التعبير، حرية تقديم الأفكار الجديدة، المشاركة في حل المشكلات، تبادل المعلومات)، مما يؤدي إلى وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمة؛ ومما يؤدي أيضًا إلى وجود بعض الظواهر السلوكية السلبية الغير مرغوبه داخل المنظمة.

ثانياً: آليات وخطوات بناء واكتساب ثقافة قوية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة.^(١)

وتوجد آليات مختلفة من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة، يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات، والتميز بين المنظمات الأخرى وهي:

فيمكن اكتساب ثقافة المنظمة قوية وفعالة من خلال:^(٢)

١- القصص: من خلال سرد ورواية القصص الماضية التي توضح وتبين ما قام به مؤسس أو مؤسسو الشركة أثناء فترة التأسيس، وتعتبر من أهم الوسائل التي يستلهم منها العاملون ثقافة وقيم المنظمة، وتلهم أيضاً الأجيال المتعاقبة.

(١) محمود عبد الفتاح رضوان. مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص ٨٦.

(٢) منصور محمد إسماعيل. مرجع سابق، ص ٢١٦-٢١٧.

٢- الطقوس: وي أشياء روتينية تمارس بشكل منظم وبنفس الطريقة في كل مرة، مثل الفترة الزمنية المحددة لتناول الطعام مثلاً.

٣- الاحتفالات: وهي عبارة عن أنشطة محددة تقام بشكل خاص في مناسبات معينة.

٤- اللغة المتداولة داخل المنظمة: فاللغة من أهم الأشياء التي تعكس ثقافة المنظمة.

٥- الرموز المادية: وهي مفردات يعتقد الناس أنها تعكس فكرة أو توجهها معيناً، ومن الأمثلة على ذلك تصميم أو تخطيط مقر الشركة بشكل معين، مثل أنواع السيارات التي تعطى للمدراء وأنواع الأثاث.

كما توجد عدة شروط الثقافة التنظيمية القوية والفعالة:^(١)

١- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة، بحيث تساعد على إنجاز الأعمال، والأمور بطرق تؤدي إلى إنتاجية عالية وتكاليف أقل.

٢- يجب أن تكون الثقافة نادرة، بحيث تتمتع بخصائص ومواصفات معنية عالية.

٣- يجب أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.

كما أن هناك طرق مختلفة تساهم في تقوية الثقافة التنظيمية:^(٢)

١- الاختيار الجيد للعاملين أثناء التحاقهم بالمؤسسة: من خلال اختيار الفرد الذي يمتلك قيماً تتوافق مع قيم

وثقافة المنظمة، أو على الأقل جزءاً منها، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تحافظ وتقوي ثقافة المنظمة.

٢- أسلوب تصرف الإدارة: فتصرفات الإدارة تمثل بالنسبة للعاملين نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة

اتخاذ القرار، ودرجة الحرية التي يمنحها المدراء للعاملين.

٣- التكيف الاجتماعي للعاملين: فمن خلالها يتعلم الفرد القيم والسلوكيات، والمعرف الاجتماعية المطلوبة للقيام

بأعمالهم، وأدوارهم في المنظمة.

كما أن هناك عدة عناصر يجب التركيز عليها عند إنشاء ثقافة تنظيمية ناجحة: قيم الأعمال الاستراتيجية،

وفلسفة الإدارة، والتوجه نحو الناس وأخلاقيات السلوك وذلك من أجل الحصول على ثقافة تنظيمية قوية:^(٣)

وهناك عدة آليات وعوامل تساهم في بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وهي:^(١)

(١) أحمد عارف ملحم. الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٣، ص ٣٠.

(٢) منصور محمد إسماعيل. مرجع سابق، ص ٢١٧-٢١٨.

(٣) Petra Tominz, The Development of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour during the Preopening of a Hotel – The Case of Kempinski, **Bachelor Thesis for Obtaining the Degree Bachelor of Business Administration Tourism and Hospitality Management Modul**, Vienna University, Austria, 2012, p. 30.

١- الإدارة العليا (دور المؤسس): هناك اتفاق على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا، والتي تقوم بتحديد المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في معاملة العاملين وفي تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

٢- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والنماط السلوكية والخبرات التي تتفق مع قيم المنظمة السائدة.

٣- التطبيع الاجتماعي: تأتي عملية تدريب الأفراد المرشحين كنوع من المخالطة الاجتماعية بغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية اللازمة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، تساعد على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة داخل المنظمة والتكيف عليها.

بناء على ما سبق يمكن القول إن بناء ثقافة تنظيمية قوية تتطلب تكاتف الجميع من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة، فبناء ثقافة تنظيمية يمكن تقسيمها إلى مرحلتين مرحلة (ما قبل التعيين) ومرحلة (ما بعد التعيين)، لأن الثقافة التنظيمية تشبه في مضمونها التنشئة الاجتماعية للأبناء فكلما تم تعلمها في مراحلها الأولى (الاختيار)، وكلما كانت القيم المغروسة في مرحلة مبكرة كلما كانت أقوى وأفضل، وعلى النقيض كلما كانت تعلمها في مرحلة متأخرة كلما كانت أضعف وأهون. لذا يرى الباحث أن اختيار العاملين الجدد التي تتماشى قيمهم مع قيم المنظمة ذات أهمية كبرى، كما أن تدريب العاملين على اكتساب القيم أثناء العمل لا يقل أهمية عن عملية الاختيار.

ثالثاً: التصور المقترح لبناء ثقافة تنظيمية قوية

من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للثقافة التنظيمية؛ لذا دعت هذه الأمور إلى الاجتهاد في بناء هذا التصور المقترح لبناء ثقافة تنظيمية قوية، والذي يتكون من: المبررات، الأهداف، الآليات، المتطلبات، المعوقات، الدراسات المستقبلية:

١- مبررات التصور المقترح:

ويقصد بهذه المبررات الأسس التي يبنى عليها التصور المقترح، وهذه المبررات هي:

(١) فاطمة الزهراء مهدي. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي ببرج بوعريبيج، مجلة روى اقتصادية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد (١٧)، ٢٠١٧، ص ص ٣٣٤-٣٣٥.

أ) تساعد الثقافة التنظيمية على تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة، سواء كانوا إدارة دنيا أو عليا.

ب) تعمل الثقافة التنظيمية على رفع قدرة المنظمة من خلال إجراء التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.

ج) تعدّ الثقافة التنظيمية هي عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة، وتساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق طموحاتها وأهدافها.

د) تعمل الثقافة التنظيمية على الحث العاملين في المنظمة على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.

هـ) تعمل الثقافة التنظيمية على استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.

و) تعمل الثقافة التنظيمية على تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين لسلوكيات المطلوبة منهم.

ز) تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.

٢- أهداف التصور المقترح:

يأتي الهدف الرئيس للتصور المقترح هو بناء ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بمصر، أما بالنسبة للأهداف الأخرى فهي:

أ) نشر الثقافة التنظيمية الجيدة في مديريات التربية والتعليم، مما يسهم في الحد من الظواهر السلبية داخل مديريات التربية والتعليم.

ب) إكساب المديرين بعض المعارف الضرورية واللازمة المتعلقة بأهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية، ومدى تأثيرها على سلوكيات العاملين.

٣- آليات التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من الآليات، وهي كالاتي:

أ) عقد دورات وندوات وورش عمل حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في تشكيل السلوك داخل المنظمات، وللوقوف على أهمية الدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشجيع وتعزيز تبادل المعلومات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

- ب) انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم وسياسات المنظمة.
- ج) تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم حتى يكونوا قادرين على التماشي مع ثقافة المنظمة.
- د) تحسين وتسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها.

٤-متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تحديد متطلبات التصور المقترح في النقاط التالية:

- أ) تلخيص أجزاء الإطار النظري للدراسة وتحويله إلى مادة علمية تصلح أن تكون إطاراً نظرياً ومرجعاً للثقافة التنظيمية.
- ب) تدريب القادة على الأساليب الحديثة التي تمكنهم من التواصل مع الآخرين وبناء علاقات قوية معهم.
- ج) توفير الوسائل التكنولوجية التي تساعد على عمل ورش عمل وندوات دورية لكل من العاملين والمدراء.
- د) توفير الدعم المادي والموارد اللازمة لتوفير ثقافة تنظيمية قوية.
- هـ) وضع متخذي القرار استراتيجية لتحسين الثقافة التنظيمية.
- و) إعداد وحدة للتدريب والجودة داخل مديرية التربية والتعليم تكون مسؤولة على نشر الثقافة التنظيمية المرغوبة، وتحذر من السلوكيات الغير مرغوب فيها.
- ز) وضع إجراءات تدعم السلوك الإيجابي للعاملين، وتواجه السلوك المقاوم للتغيير والتطوير والتجديد.

٥-معوقات تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:

يمكن تحديد تلك المعوقات وسبل التغلب عليها في الجدول التالي:

جدول (٣٨) معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

م	المعوقات	سبل التغلب عليها
١	غياب قيم العمل المتعلقة بالتعاون والابتكار وحرية التعبير وغيرها من القيم للثقافة التنظيمية القوية.	من خلال توعية العاملين بأهمية العمل الجماعي وتحفيزهم على العمل بروح الفريق؛ وذلك من خلال توافر مناخ ملائم تسوده الثقة والمودة وثقافة تنظيمية إيجابية

<p>من خلال التأكيد على أن مسئولية تحقيق الأهداف هي مسئولية جميع العاملين، وليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا، وربط أهداف العمل بأهداف العاملين الشخصية. كما يجب أن يرتبط تحفيز الموظفين بمكافآت تقليدية في صورة نقدية، جنبًا إلى جنب مع مكافآت معنوية مثل النمو الشخصي؛ والعمل لتحقيق هدف مشترك؛ والعمل ضمن فريق عالي الأداء؛ وتقدير الإنجازات.</p>	<p>٢ غياب الولاء والانتماء لدى بعض العاملين، والذي يكون له مردود سلبي على سلوكياتهم داخل المنظمة.</p>
<p>من خلال قياس المعايير والقيم الأخلاقية لهم قبل عملية الاختيار، وهل تتناسب هذه القيم مع قيم المؤسسة، ومعرفة مدى إمكانية تأقلمه مع المتغيرات التنظيمية الطارئة.</p>	<p>٣ قلة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد؛ مما يسهم في وجود أفراد غير قادرين على قبول ثقافة المنظمة.</p>
<p>من خلال تفعيل قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتدريب العاملين على استخدام تلك التكنولوجيا.</p>	<p>٤ عدم وجود قنوات اتصال معروفة تسهم في تسهيل نقل المعلومات والأفكار داخل المنظمة.</p>
<p>من خلال مكافأة المتميزين والمبتكرين مادياً ومعنوياً مع وجود أنظمة فعالة للأجور والحوافز.</p>	<p>٥ غياب نظام استحقاق معروف يمكن العاملين من تلبية احتياجاتهم وتعزيز الرغبة لديهم في الإنجاز.</p>
<p>من خلال زيادة التمويل المتاح لمديريات التربية والتعليم بما يتناسب مع التطوير والتغيير، والبحث عن بدائل جديدة بجانب التمويل الحكومي.</p>	<p>٦ ضعف الدعم المادي المتاح بما يعوق تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية.</p>
<p>من خلال توعية العاملين بأهمية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة باعتبارها ستعود بالنفع على الجميع.</p>	<p>٧ تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.</p>

٨	ضعف قنوات الإدارة العليا من خلال تدريب الإدارة العليا وإيضاح أهمية التغيير الثقافي بأهمية التغيير الثقافي وأهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية. التنظيمي.
---	---

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم أحمد وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان وسدينا جبريل غيث. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي في ضوء الثقافة التنظيمية، بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، ٢٠١٨.
٢. أحمد سيد خليل، وإبراهيم خليل محمد. الثقافة التنظيمية للقيادة العليا بالكليات التكنولوجية المصرية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، المجلد (٣٨)، ٢٠١٩.
٣. أحمد عارف ملحم. الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
٤. بلال خلف السكارنة. التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٣٦٠-٣٦١.
٥. البوابة الإلكترونية بمحافظة القاهرة. مهام مديرية التربية والتعليم. متاح على <http://www.cairo.gov.eg/ar/Pages/DirectorateActivity.aspx?ActCode=34>
٦. جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين وحنان جاسم عبد الله. دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٣)، العدد (٩١)، ٢٠١٢.
٧. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون. ترجمة (رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.
٨. حسين حريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤.
٩. رضا إبراهيم المليجي. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.
١٠. رغداء محمد حلمي. أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد (٧)، العدد (١)، ٢٠١٣.

١١. رمضان أحمد عيد و حسام إسماعيل هيبه. الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد (١٠)، العدد (٣٢)، ٢٠٠٤.
١٢. سامي فياض العزاوي. *ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات*، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، ٢٠٠٩.
١٣. صبحي شعبان شرف و أسماء فتحي السيد. مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ٢٠١٩.
١٤. عباس سمير. *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٢.
١٥. عبد الله جاد فودة. *الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي*، بصائر المعرفة، مصر، ٢٠٠٧.
١٦. عبد الله محمد عبد الله. دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، ٢٠١٩.
١٧. فادي السيد العربي. ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، العدد (١٩)، ٢٠١٦.
١٨. فاطمة الزهراء مهديد. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي ببرج بوعريريج، *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد (١٧)، ٢٠١٧.
١٩. فاطمة صالح الدويسان، ونوري بشير مبارك، وفيصل الحماد. الثقافة المؤسسية ودورها الأداء بيت الزكاة: دراسة ميدانية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (٣٠)، العدد (٢)، ٢٠٠٦.
٢٠. فاطمة علي عبد الله. الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، ٢٠١٨.
٢١. مجدي صلاح المهدي. *مناهج البحث التربوي*، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٩.
٢٢. محمد الفاتح محمود. *السلوك التنظيمي*، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦.
٢٣. محمد قاسم القريوتي. *السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)*، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ٤، الأردن، ٢٠٠٣.
٢٤. محمد نجيب صبري محمود. أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٧)، العدد (١)، ٢٠٠٥.
٢٥. محمود عبد الفتاح رضوان. *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص ٨٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية: -

1. Jai B.P.Sinha. **Culture and Organizational Behavior**, SAGE Publications, India, 2008.
2. Petra Tominz, The Development of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour during the Preopening of a Hotel – The Case of Kempinski, **Bachelor Thesis for Obtaining the Degree Bachelor of Business Administration Tourism and Hospitality Management Modul**, Vienna University, Austria, 2012 .
3. Robert Kreinter & Angelo Kinicki. "**Organizational Behavior**", 7 th ed, "McGraw-Hill, Irwin, Chaina 2007.
4. Steven L. Mcshane & Mary Ann Glinow. **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Irwin, 2007 .
Tureac, C. E. The Components of the Organizational Culture, **Acta Universities Danubius, Œconomica**, Vol. (10), No. (1), 2005.