

محاضرات الثقافة التنظيمية

سنة ثانية ماستر ادارة موارد بشرية

الدكتورة داسي وهيبة

تمهيد:

يجمع العلماء السلوكيون ، خاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته؛ بالإضافة إلى كون الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة. ومن هنا تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها الكبير في توجيه سلوك الإنسان. فكما للمجتمع ثقافته الخاصة به ، فللمنظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها والتي توجه سلوك الأفراد العاملين .

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

من هنا سنحاول دراسة الثقافة التنظيمية من خلال التعرض أولا لمفهوم الثقافة بشكل عام وأهميتها وخصائصها وذلك لتحديد الخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية، وثانيا التعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها وأنواعها ونظرياتها وقياس وأبعاد الثقافة التنظيمية. وفي الأخير التطرق إلى التغيير الثقافي.

المحاضرة الأولى: اطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية المدخل الثقافي في دراسة المنظمات

اقترن إدراك علماء التنظيم والمديرين بأهمية العلاقة بين الثقافة و الإدارة خلال الفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم. فبعد أن كانت الثقة عالية بمبادئ الإدارة الأمريكية وبصناعاتها في ستينيات القرن الماضي، جاءت اليابان كقوة صناعية هزت هذه الصورة تماما. إذ أخذت تسيطر على الأسواق العالمية، فأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة و الموثوقية .

اليابان كما هو معروف شحيحة في مواردها الطبيعية لكنها نجحت في تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ومعدلات بطالة منخفضة، بأجور و ظروف عمل جيدة مقارنة بباقي دول العالم. وبالرغم من كثرة اجتهادات العلماء على أسباب هذا التحول إلا أن أغلب علماء الإدارة والتنظيم متفقون على أن لثقافة المجتمع الياباني وأسلوب حياته العامة دورا أساسيا في هذا التحول الناجح.

حيث بينت الدراسات أن الشركات اليابانية ركزت الانتباه على شعار " أن التنظيمات مجتمعات - ثقافات - مصغرة في حد ذاتها". و عليه فقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ الثمانينيات؛ واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها التنظيمي. ويطرح هذا المدخل فكرة أساسية خلاصتها أن باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع البقاء بدون ثقافة تميزها.

برز مفهوم الثقافة التنظيمية أولا في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، ابتداء من سنة 1981، حيث شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، و أهم الكتب التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كانت في بداية الثمانينات ومن أهمها:

1- كتاب بعنوان **نظرية Z " Theory Z "** من تأليف المفكر (Ouchi) والذي صدر في سنة 1981.

2- كتاب بعنوان " فن الإدارة اليابانية " **The Art of Japanese Management** " من تأليف المفكر

(Pascale and Athos's) والذي صدر في سنة 1982.

3- كتاب بعنوان **ثقافة الشركات "Corporate cultures"** من تأليف المفكرين (Deal & Kennedy) والذي

صدر في سنة 1982.

4- كتاب بعنوان " البحث عن الامتياز " **In Search of Excellence** " من تأليف المفكرين (**Peters and**

Waterman's) الذي صدر في سنة 1982.

أكد كل من الكتاب الأول والثاني على أن نجاح الأعمال اليابانية يرجع جزء كبير منه إلى ثقافة المنظمات اليابانية، في حين أكد مؤلفي الكتب الأربعة السابقة على أن ثقافة المنظمة هي المفتاح لتحسين أداء المنظمات وكسبها ميزة تنافسية. كما اعتبرت بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداءً من سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم. و استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business**

Week و أدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا تحت عنوان **Corporate culture**،

ويؤكد هوفستيد على ذلك حيث أشار إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات مع صدور الكتابين الثالث والرابع المذكورين أعلاه. وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

ثانيا: مفهوم الثقافة

ما من مجتمع إلا وله ثقافته الخاصة يتميز بها عن غيره من المجتمعات الأخرى فتجسد الطرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش وتنظيم الحياة الاجتماعية و تفسر الاتجاهات و الانفعالات والعواطف التي يشترك بها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية.

تعريف الثقافة:

ظل وضع تعريف محدد للثقافة أمرا بالغ الصعوبة لكونها تعبر عن مفهوم معنوي ومعقد جدا، فأصبح هناك شبه إجماع بين الباحثين والأكاديميين على عدم وجود تعريف شامل للثقافة بمعنى أن الثقافة تستخدم في مجال واسع للعلوم الاجتماعية وبالتالي تحظى بالعديد من المعاني وذلك تبعا لاختلاف فروع هذه العلوم، ومع كل هذا يمكن عرض بعض تعاريف للثقافة :

هناك تعريفات متعددة للثقافة يعود معظمها للعاملين في مجال علم الإناسة (Anthropologists) الذين يدرسون الثقافة وتأثيرها على الناس.

وأصل الكلمة في اللاتينية، **cultura**، التي لها علاقة بكلمة **cultus** وتعني العبادة. و الثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس.

ويعرف (Terpstra and David) ترسترا ودافيد الثقافة :

" الثقافة مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها؛ وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة".

كما تعرف بأنها: " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع".

ويعرفها جانيت لاند: " النقل من جيل إلى الجيل التالي، عن طريق التعليم والمحاكاة والمعرفة والقيم

وعوامل أخرى تؤثر في السلوك"

وتعرفها Brigitte Berger: " الحياة الكلية لمجموعات من الناس وعلاقاتهم الشخصية و مواقفهم و أيضا قيمهم ومعتقداتهم ومعاييرهم وأساليب معرفتهم".

ويعرفها تايلور (Edward B Tylor) بأنها " ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع ما"

و يعتبر هذا الأخير محل اهتمام الكثير من الباحثين عند تعريفهم للثقافة لأنه يعتبر الثقافة وحدة شاملة أو كل شامل.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ الآتي:

- 1- الثقافة يمكن تعلمها: وهذا يعني أن الثقافة هي عملية تنشئة اجتماعية يغذى بها الناس منذ الطفولة وحتى الكبر حيث يتعلم الفرد القواعد وأهم المبادئ التي تحكم الناس في تعاملها. و عندما يعيش الإنسان في مجتمع آخر له ثقافته الخاصة يعني ذلك أن عليه أن يتفهم ثقافة الآخرين.
- 2- الثقافة يتقاسمها مجموعة من الأفراد: وبالتالي فإنه يمكن دراسة هذه المجموعات وفهم الأشياء المشتركة التي تجمعهم.
- 3- الثقافة تفرض نفسها: هذا يعني أنها سلوك تحدده ثقافة الفرد من المجتمع الذي يعيش به وتؤثر عليه باللاشعور وبذلك تصبح ثقافة موجهة لسلوك الفرد ومفروضة عليه من خلال ما تعارف عليه أبناء المجتمع الواحد أو المجموعة الواحدة.
- 4- الثقافة مجموعة من الأحاسيس والمشاعر وطريقة تفكير أو عمل أو فعل يقوم به الفرد فتتفاعل مع بعضها يمكن دراستها بشكل جزئي، حيث تشكل نظاماً متكاملًا.
- 5- إنها توجه النشاطات الإنسانية وبالتالي فإن الثقافة تساعد على فهم الكيفية التي يسلكها أفراد مجموعة ما تجاه حدث ما أو محرض في حالات مختلفة.

ثالثاً: خصائص الثقافة

هناك عدة خصائص للثقافة يمكن تحديدها وفقاً للتعريف التي كتبها الأدب الإداري بما يلي:

- الثقافة هي نماذج.
- إنها شيء قابل للتعلم
- إنها شيء يشترك به الناس
- إنها تختلف من مجتمع إلى آخر.
- أنها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه

بالإضافة إلى الخصائص السابقة توجد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة كما يلي:

- **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل أو الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية مما يجعلها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة محددة.
- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى أن سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- **الثقافة عملية قابلة لانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

● **الثقافة عملية إرضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر

بأنه مقبول في الجماعة. لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقل أفراد المجتمع حيث

يساهم كل فرد في تكوينها.

رابعاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يتألف مصطلح الثقافة كما عرف من قبل مدرسة الانثروبولوجية الفكرية من بنيات نفسية سيكولوجية تقود سلوك

الأفراد والجماعات. أي أن **ثقافة المجتمع** " تتألف مما يمكن أن يعترف أو يؤمن به للعمل بالطريقة المقبولة

لأعضائه". و لمصطلح الثقافة التنظيمية نفس المعنى إلا أنه يطبق على مفهوم المنظمة مقابل المجتمع.

تعريف الثقافة التنظيمية:

إن المطلع على الأدب الإداري يجد تعاريف متعددة يمكن أن تمثل الثقافة التنظيمية. لقد ميز (Ott) سنة 1989

أكثر من 70 كلمة مختلفة أو عبارات استعملت لتعريف الثقافة التنظيمية. كما ركزت الدراسات الأساسية لثقافة

المنظمة على ثلاثة اتجاهات: ما هي الثقافة التنظيمية (التعريف)؟ هل الثقافة التنظيمية مهمة للعمل وكفاءة

الإدارة (الأثر)؟ كيف نستطيع الاهتمام بالثقافة لأجل تحقيق الأهداف والأداء (العمل)؟ حيث نجد أن موضوع

الثقافة التنظيمية أسر اهتمام الكثير من الباحثين مثل: (Barney Clark سنة 1986)، (schein سنة 1985)،

و(1992)، (Pettigrew سنة 1979)، (Ouchi سنة 1990)، (Denison سنة 1982)، (Deal & Kennedy سنة

1972).

و تناول الباحثون تعريف و قياس الثقافة التنظيمية من خلال نواحي عدة: قوة الثقافة (Kotter & Heskett،

سنة 1992)، وميزاتها (Denison & Mishra سنة 1995)، و أنواعها (Cameron & Freeman سنة 1991

) و القيم المشتركة (O'Reilly Chatman& Caldwell سنة 1991) .

ومن خلال الجدول رقم (01) نتطرق لبعض تعاريف الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية. محاولة منا لوصف

الثقافة التنظيمية وفقاً لما أشار له الباحثين.

من قراءتنا للجدول رقم (01) نجد مجموعة من العناصر التي تمثل القاسم المشترك للتعريف السابقة :

1- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة للعاملين داخل المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

3- الثقافة التنظيمية كمياري لتمييز منظمة عن أخرى.

4- تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية في : الأساطير والطقوس و الرموز

5- الثقافة التنظيمية هي أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمات.

6- آليات مشتركة ومعاني تسمح بوجود رؤية مشتركة ولغة واحدة لأفراد المنظمة.

7- آلية للتفكير المشترك اتجاه ما تتعرض له جماعة ما في وقت ما.

الجدول رقم (12): مفهوم للثقافة التنظيمية من منظور عدد من الباحثين

التعريف	الباحث/ السنة
الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا.	(Ouchi,1985)
الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم و المبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ومع الموردين والزبائن والناس الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة.	(Jones,2001)
الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها فتصنع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.	(Schein,1992)
الثقافة التنظيمية هي: البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة	(Hofstede,1991)

ما عن غيرها.	
الثقافة التنظيمية هي: " نظام معان جماعي عام يخص جماعة ما في وقت ما"	(Pittegrew,1979)
الثقافة التنظيمية هي: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المؤسسة	(القيوتي،2009)

ولفهم الثقافة التنظيمية سنحاول تحليل معناها كالاتي:

ركز الباحثون (Denison & Mishra) ، (Wilderom et al) في تعريفهم للثقافة التنظيمية على الممارسات و القيم والافتراضات إلا أن إيمان الباحثين بالمفهوم لم يوصف بوصف بوضوح. وفق (DeLong (1997 أن التعريف الأكثر شيوعا في وصف الثقافة التنظيمية كان من حيث " القيم والقواعد والممارسات " حيث القيم تتمثل " فيما يعتقد به عضو المنظمة انه يستحق القيام به". وتشير القواعد إلى " المعتقدات المشتركة حول كيف ينبغي للناس في المنظمة أن يتصرفوا؟ ". الممارسات هي " الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستعملة في المنظمة لإنجاز العمل".

حيث ركز الباحثون في علم المنظمة أكثر على القيم وممارسات العمل في تعريف هذا المفهوم. فبعض الباحثين مثل (Kostova & Wilderom et al) أبرزوا ممارسات العمل أي أن ثقافة المنظمة مدمجة في الطريقة التي يتصرف بها الناس، وفق ما يتوقعونه من بعضهم ، وكيف يفهمون تصرفات بعضهم (International Journal of Global Business) ويعرف (McDermott & O'Dell) و (Kostova) الثقافة التنظيمية " على أنها طرق معينة لإجراء وظائف تنظيمية تطورت مع الوقت..."، بمعنى أن : الممارسات تعكس المعرفة والمهارة المشتركة التنظيمية".

وباتباع نهج **Kostova و Wilderom** و آخرون نجد أن الثقافة التنظيمية تصور مشترك لممارسات العمل التنظيمي لوحدة التنظيمية التي يمكن أن تختلف عن الأخرى. بينما ركز **Hibbard & White** في تعريفهما للثقافة التنظيمية على القيم وفي نفس الاتجاه **Martins & Terblanche** عرفا الثقافة التنظيمية على أنها " القيم والمعتقدات العميقة الجذور المشتركة من قبل الموظفين في منظمة ما ". إلا أن استعمال القيم لتعريف الثقافة التنظيمية قد رفض من قبل الكثير مثل: **Wilderom and Berg** اللذان وجدا أن المنظمات تختلف بقوة أكبر من حيث الممارسات و ليس القيم. وقد أكد هوفستيد **Hofstede** أن الثقافة التنظيمية يعبر عنها بقوة أكبر من خلال ممارسات العمل التنظيمي. ومن ناحية أخرى (**Wilderom**) وآخرون يعتقدون أن القيم التنظيمية يتم التعبير عنها في إطار ممارسات العمل التنظيمي. "

وفي هذا السياق يفرق هوفستيد **Hofstede** بين الثقافة الوطنية و التنظيمية فعلى المستوى القومي يمكن التفريق بين دولة وأخرى على أساس القيم بينما تعكس الممارسات الفروق المرتبطة بين منظمة وأخرى. أي قيم العاملين ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات. وبناء على دراسة هوفستيد **Hofstede** التي أبرزت الدور المركزي للممارسات في الثقافة التنظيمية فان مثل هذا التشخيص يتعارض مع الاعتقاد العام في أدبيات الإدارية والذي أرسته دراسات مثل دراسة: (**Waterman and peters**) " البحث عن الامتياز " القائل بأن القيم هي محور الثقافة التنظيمية.

وقبل تناول أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، لابد من التمييز بين مصطلح الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي حيث أشارت العديد من الدراسات (**Asef، 2011**) و (**الصرراية، 2003**) و (**القطاونة، 2000**) إلى ضرورة التفريق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: حيث يعرف المناخ التنظيمي على أنه " الصفة الدائمة للبيئة والمحيط الداخلي للشركة التي تؤثر على السلوك فيمكن أن توصف من حيث سمات المنظمة " كما يعتبر

المناخ المشجع على: الاتصالات و المشاركة و اللامركزية و الودية و والثقة ذو علاقة مع الأداء. كما يعرف " كإدراك وتصور مشترك للموظفين في محيط عملهم".

ويصف آخرون المناخ التنظيمي على أنه : " الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول طريقة تعاملهم مع الإدارة ". ومن اهتموا بهذا التمييز الباحث الأوربي الشهير إيكفال Ekvall الذي قرر أن المناخ التنظيمي يعكس "الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة " في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقاً للمنظمة. ويذكر اشفورت Ashforth فرقاً لطيفاً بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله : كلاهما داخل نسق متصل الحلقات ، فالمناخ التنظيمي يمثل "الشعور الفردي"، بينما تجسد الثقافة التنظيمية " اللاشعور الجمعي "، وهذا تفریق ذكي ومتعمق فيتأسس عليه القول بأن الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف. تنبع أهمية التفریق بين المصطلحين من اعتبارات عديدة أهمها أنه يعكس حقيقة التفاعل بين المكون الثقافي المشكل لمناخ العمل داخل المنظمة، وبناء على ذلك يمكن تقرير أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، والمناخ التنظيمي اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعيتهم ونوعية أدائهم في مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمة ، وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس بالعكس.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، فهي ليست شاملة ولكنها مساعدة على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي كالآتي:

1. انتظام و تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة و المفردات والطقوس.

2. معايير تنعكس في الأشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
3. قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية والغياب القليل والكفاءة العالية.
4. فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.
5. قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة و غير المقبولة.

الماضرة الثانية: اساسيات الثقافة التنظيمية

اولا: أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزا للأداء والعمل. وتلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.

و تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين بالمنظمة وتؤثر على أدائها ثم خلق إبداعات بها. فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام و إتاحة المجال للمشاركة.

و للتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية يشير الباحثان (**c2Yaakov & Nava**) على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها. أما (**Narayanan & Nath**) فيشيران إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، و يبينان أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، أما (**Pettigrew**) فيشير إلى أن الثقافة التنظيمية كمفهوم تعتبر العنصر الرئيسي لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعتبر الغراء الذي يربط الهيكل الاجتماعي لأي منظمة سوية. أما (**Hofstede**) أشار إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "برمجة ذهنية" في البيئة التنافسية ، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء

المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و

معايير الأداء المتميز.

3- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل

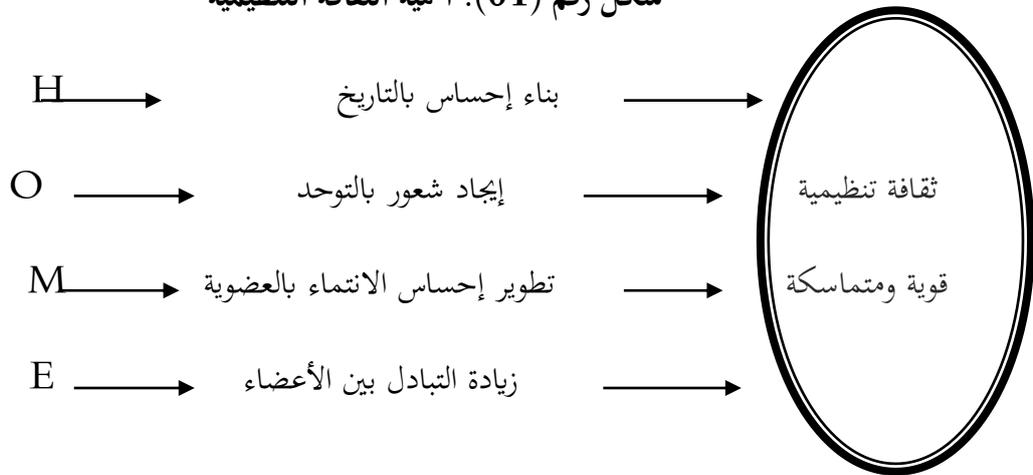
وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين

الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل رقم (01):

شكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية



كما أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء ونجاح و استمرار المنظمات من خلال الوظائف التالية:

1- الثقافة التنظيمية قوة دافعة و حركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه

الجهود نحو التغيير والتجديد و الابتكار.

2- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

3- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

4- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقاءها لمواكبة التغيرات و التطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية تراجع المنظمة وخروجها من السوق.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية سبب نجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة و الالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

6- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

7- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، و الأعراف ، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافة التنظيمية داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيم موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.

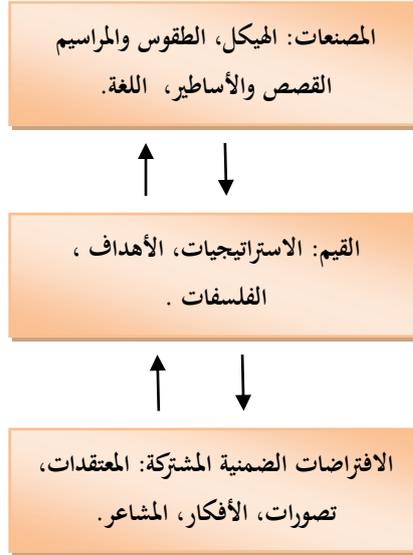
ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية: هناك تصنيفات مختلفة لمستويات الثقافة التنظيمية يمكن ذكر البعض منها في:

1- مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein:

يشير شين (Schein) إن الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه. " فالطقوس وشعائر المنظمة و المناخ التنظيمي، ونظام المكافأة، و القيم الأساسية... الخ " هي فقط توضيحات للثقافة التنظيمية. والطريق الأفضل

للتفكير في الثقافة هو النظر إليها من مستويات عدة، بالإضافة إلى فهم وإدارة المستوى الأعمق فيها، كما هو موضح في الشكل رقم (02) الذي بين أن الثقافة التنظيمية تندرج من المستوى المرئي جدا إلى المستوى الضمني غير المرئي جدا.

الشكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein



Source: Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass , San Francisco, 2009, p 21.

2- مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري:

ينظر الغالبي والعامري للثقافة التنظيمية من خلال أنها تتكون من مجموعة من مستويات يمكن توضيحها من خلال الشكل كآتي: يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين و الزبائن. بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملها مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس. يمكن للقادمين الجدد للمنظمة من اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

- **القصص والحكايات Stories:** التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها.

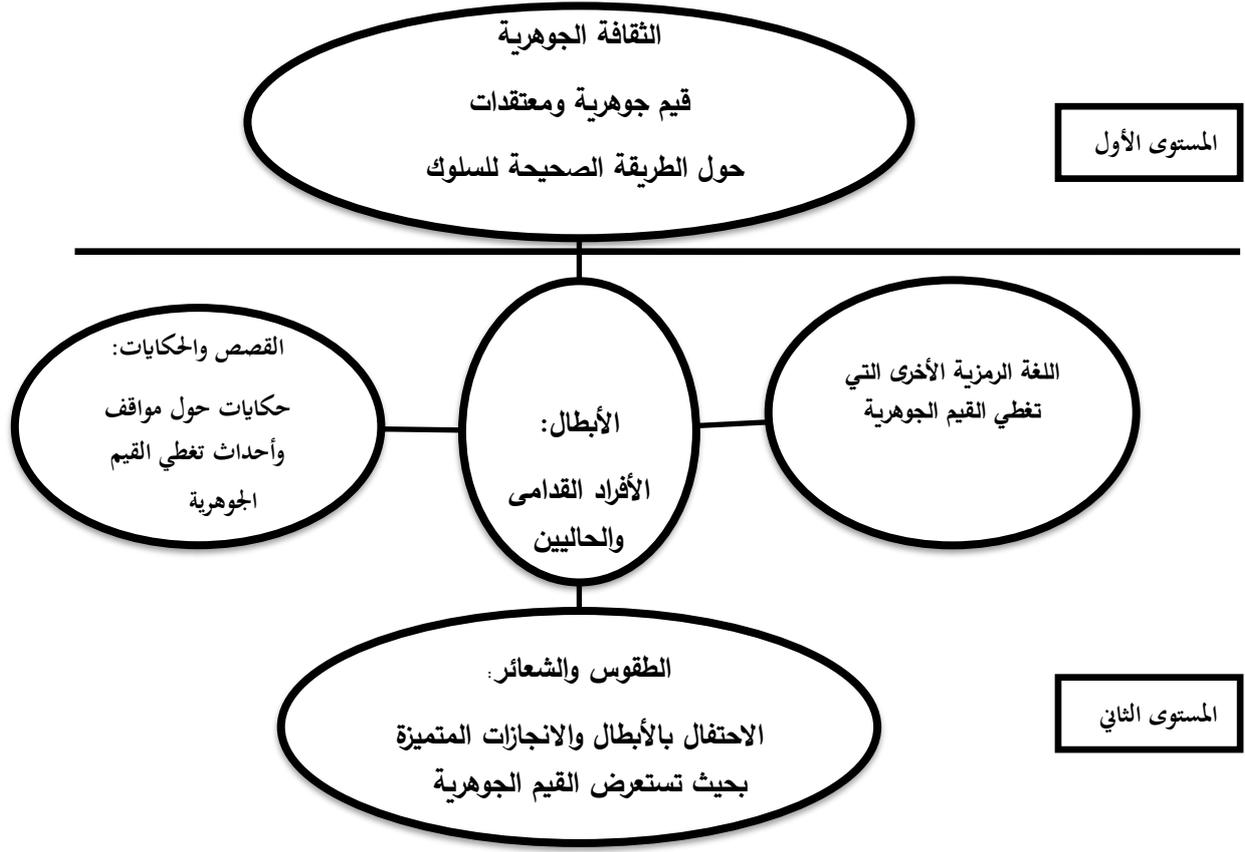
- الأبطال **Heros**: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

- الطقوس والشعائر **Rites and Rituals**: هي مجمل الاحتفالات أو المناسبات تهيئها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

- الرموز **Symbols**: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفضية و إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية و التي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، حيث يمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل الرقم (03):

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري



3- مستويات الثقافة التنظيمية عند هوكينز (Hawkins):

يشير **Hawkins** إلى خمسة مستويات للثقافة التنظيمية هي كالآتي:

- المستوى الأول: المصنعات "artefacts" وتتجسد في: طريقة اللباس، الأثاث، البنايات... الخ
- المستوى الثاني: السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد؟.
- المستوى الثالث: التفكير و طرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات.

- المستوى الرابع: الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المنظمة والأفراد.

4- مستويات الثقافة التنظيمية عند Ott:

أما Ott فقد حدد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

- **المستوى الأول:** الجوانب المادية في التنظيم و تشمل طريقة تنظيم المكاتب، التقنية المتاحة، الرأي المقبول.... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، أسلوب التعامل مع المهام، التنظيمات وكذا التفاعلات غير الرسمية، مع ديناميكية الجماعات، والاتصالات.
- **المستوى الثاني:** القيم و فلسفة التنظيم، اديولوجية العاملين به والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء و الاتجاهات .

- **المستوى الثالث:** المبادئ الأساسية التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد العاملين.

ثالثا: نظريات الثقافة التنظيمية:

كأي ظاهرة تنظيمية فإنه لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة و الاستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في:

أ- نظرية هاريسون (Harrison) "الثقافة كأنواع":

طور هاريسون طوبوغرافيا مبسطة جدا تنقسم فيها الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي: ثقافة القوة ، ثقافة الدور، ثقافة المهمة ، ثقافة الفرد.

- **ثقافة القوة:** ظهر في المنظمات الريادية والتي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة ذات بناء بيروقراطي و المقدره والمرونة والحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين.
- **ثقافة الدور:** قوة الثقافة تختص بها المستويات العليا من الإدارة البيروقراطية والرسمية، فينسق المدير الأعلى بين المختصين والمجالات الوظيفية و الأعراف هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته حيث يتسم العمل بالعقلانية و البيئة المستقرة تظهر صعوبة في تغيير ثقافة الدور ، فيشعر الكادر بأمان حيث يتمتع بالقدرة على التنبؤ.

▪ **ثقافة المهمة :** تظهر في المنظمات المصنوعية حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات فيميل العاملون للتمسك بتراطبات أو تعدد المسؤوليات حيث تكون الاستقلالية نسبية تؤثر على الخبرة ، فتقل حاجة الصلاحية للفرد سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة وتقل الحاجة الصلاحية للفرد وفرق العمل، حيث تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة. عندما تواجه المنظمات صعوبة في إيجاد المتخصصين أو انجاز وقرات اقتصادية .

▪ **ثقافة الفرد:** يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفرات متعددة مع فرق المهنة والاتحادات إذ هي مثال على هذا النمط من الثقافة . فلا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد حيث تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية فينتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة. لأنه لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم.

ب- نظرية بيترز(Peters) " الثقافة كرموز":

تشير هذه النظرية للثقافة التنظيمية من خلال النظر إلى الرموز، والأنماط التي تجعل التنظيم متماسكا مع بعضه. فتبنى الشركات الغربية مرتفعة النجاح مثل أي بي أم **IBM** و مارس **Mars** وكذا الشركات اليابانية مثل هوندا **Honda** وسوني **Sony** رموزا، وشعارات تمثل الشركة. ويمكن أن يأخذ الترميز التنظيمي العديد من الصيغ: الطقوس والعادات والتقاليد والشعارات والانجازات والأساطير والشعارات التنظيمية والحقائق الفنية مثل الشعارات والمعماريات أو التصميمات.

حيث يؤكد **توم بيترز (Tom Peters)** أن استخدام الرموز التنظيمية يمكن أن توفر المفتاح لتغيير الثقافة التنظيمية بنجاح. فتساعد الرموز المشتركة جميع أعضاء التنظيم على رؤية أنفسهم بأن لديهم شيئا معيناً مشتركاً، وبأنهم مميزون عن العالم الخارجي.

أ- نظرية بيتيغرو (Pettigrew) "نظرية المؤسس والرمز": مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها و إستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته، ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يخلق نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء وهذا ما نلمسه في كبريات الشركات العالمية (McDonalds, IBM, FORD) وغيرها وهذا ما يتم عن طريق: الإدارة الرمزية بمعنى يصبح لهؤلاء الرموز قيم ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقوم بتحويل قيم وثقافة العاملين فتسمى رموزاً، إما من خلال القيادة التحويلية أو عن طريق القيادة التبادلية. بمعنى أن يبدل الثقافة السائدة في تلك المنظمة بأخرى جديدة، وعندئذ يعرفون بالقيادة الرموز التحويلين أي يقومون بتغيير النمط الثقافي السائد. أما التغيير بالأنظمة والهيكـل التنظيمي من أجل نجاح المنظمة فيلجأ القادة إلى تغيير كل من الأنظمة (القوة والرقابة والهيكـل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وتسيير التكيف و الإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

د- نظرية بيترز و وترمان (Peters & waterman) "الثقافات كنظم":

بين (Peters & waterman) في كتابهما في "البحث عن الامتياز" (In Search of

Excellence) ثمانية مبادئ كأساس لظهور التنظيمات الممتازة أي تنظيمات القطاع العام والخاص مرتفعة

الأداء تتمثل هذه المبادئ في : - التحيز للأداء

- القرب من العميل

- الاستقلال والمبادرة

- الإنتاجية من خلال الناس

- وضع اليد، وقيادة القيمة

- الارتباط بالقيود الاجتماعية
- الشكل البسيط، و القلة في العاملين
- خواص صائبة- ومحكمة آنية.

ه- نظرية شين (Schein. 1985) الثقافة كمعتقدات مشتركة:"

بين Schein أن الثقافة التنظيمية تذهب أعمق مما افترضته النظم والرموز، حيث أكد أن القلب الرئيسي لأي ثقافة تنظيمية هو فئة من المعتقدات والافتراضات المشتركة التي تدعم كل شيء داخل التنظيم. فيقدم نموذج الثقافة التنظيمية على ثلاث مستويات، فعلى السطح يوجد مستوى الظهور، و المتوى الثاني هو عن الأنماط والمناهج المميزة التي ينتهجها الأفراد داخل المنظمة. ويتكون من معتقدات المديرين والموجهين عن الرؤية والتخطيط الاستراتيجي. ويقع وراء كل هذا المستوى القلبي (أو الرئيس) والذي يتكون من ادبيولوجيات وقيم وافتراضات ومعتقدات عميقة الجذور.

و- نظرية فان مانين و بارلي (Van Maanen and Barley) الثقافة كشبكات:"

اقترح هذان الباحثان أن من الأكثر فائدة رؤية الثقافة التنظيمية كشبكات من مجموعات أصغر داخل التنظيم، فيمكن أن يطور كل قسم أو جزء أو فريق أو مجموعة عمل النمط الخاص به، و في بعض الأحيان يمكن أن تتداخل هذه الأنماط كثيرا بحيث يتشابه النهج الذي ينتهجه أحد الأقسام كثيرا مع ذلك الخاص بالآخرين. وهذه هي التنظيمات التي تصنف بأن لها ثقافات تنظيمية قوية.

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك و قوي، فيترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال:

- أ- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

ب- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن قوة الثقافة التنظيمية المتمثلة في - وجود التزام قوي من قبل عدد كبير من العاملين وفي

درجة مشاركة عالية فيها- ليس ضمانا أكيدا لفعالية المنظمة وإنما تكمن في درجة ملائمة الثقافة التنظيمية

لمواجهة المشكلات المفروضة من البيئة إذ تبدو متغيرات حرجة يجب أخذها بالحسبان بالإضافة إلى قوة الثقافة.

المحاضرة الثالثة: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها المنظمات؛ فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وما يتماشى مع أهدافها ورسالتها. ومن خلال هذا الجزء نتطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية.

أولاً: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر أهمها ما يلي:

1- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين

وتحتفظ بالذين يشتركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيمها يتركون العمل، أما الذين يستمرون في العمل فيتفقون مع ثقافة المنظمة السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم و الإدارة

العليا. فتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

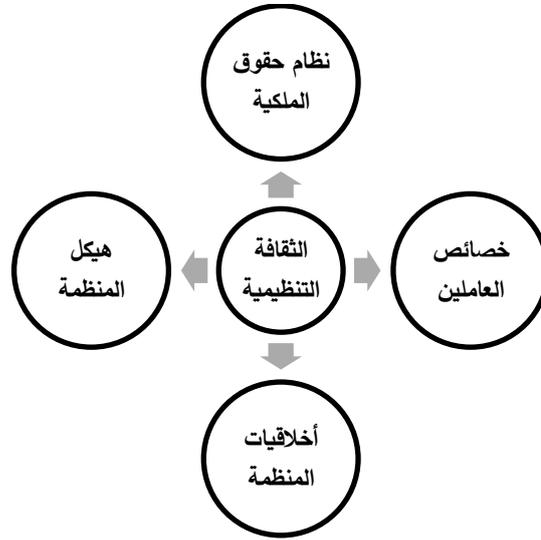
3- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود

الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى. والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بالأجور وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح؛ مقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى

عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

شكل رقم (04) مصادر الثقافة التنظيمية



ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تكون ثقافتها متفتحة و سريعة التغيير مثل المنظمات التي تعمل في مجال الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب؛ في حين تعمل منظمات أخرى في مجالات تقليدية لأكثر استقراراً وأقل عرضة للتغيير.
- القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي المنظمة والعاملين.
- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية حسب الفريجات من عناصر مختلفة أهمها:

1. **القيم التنظيمية** : وهي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين

ومن هذه القيم. على سبيل المثال: المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و عدم قبول الرشوة.

2. **المعتقدات التنظيمية**: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة التنظيمية،

وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات

والمساهمة في العمل الجماعي.

3. **الأعراف التنظيمية**: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية

ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

4. **التوقعات التنظيمية**: تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من

التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء

. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.

و حسب نجم هناك مجموعة من العناصر مكونة للثقافة التنظيمية و هي:

- **العناصر الصلبة**: تتمثل في الهيكل التنظيمي و الأنظمة و القواعد و الإجراءات المحددة.

- **العناصر الناعمة**: تتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم و المبادئ وأخيرا الرموز والقصص والشعائر

الخاصة بالشركة.

ثالثا: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها وذلك من خلال الوسائل التالية:

1- **إدارة الموارد البشرية**: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع

قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما

تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير و الاعتراف و غيرها.

2- **ممارسات الإدارة العليا:** و لترسيخ ثقافة المنظمة فإنه يتعين على الإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة و اعتقاداتهم، لذا يجب أن تعزز أفعال الإدارة العليا وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأبحاث الجارية في المنظمة.

3- **التطبيع:** و هو تعليم وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4- **النظم و العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء.

أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة

حيث توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى: ثقافة قوية و ضعيفة:

1- الثقافة القوية: تعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.
- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على

تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من العوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2 - الثقافة الضعيفة: تنتج الثقافة الضعيفة سير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات غير

واضحة في كثير من الأحيان وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين.

و تصنف الثقافة التنظيمية كذلك إلى:

1- الثقافة التشاركية: يستمتع الأفراد في هذا النمط من الثقافة بالتشارك في المعلومات وبمساعدة بعضهم

البعض.

2- الثقافة التعاونية: يتعاون المستخدمون مع بعضهم حينما يكون الأمر ضروريا، ولكن درجة الاتصال بين

الأشخاص تكون منخفضة.

3- ثقافة التعايش: يسامح المستخدمون بعضهم البعض لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق

المعلومات يكون مقيدا جدا.

أما (Daft) فيصنف الثقافة إلى أربعة أنواع هي:

1- ثقافة التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن،

وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

2- ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، حيث يكون التركيز على

جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3- ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة

في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

4- الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك

مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

كما تصنف الثقافة التنظيمية أساسا إلى ثقافة تأسيسية أو ثقافة كفاءة مقابل ثقافة دفاعية أو ثقافة جامدة /

مقاومة مثلا : في فئة الثقافة التأسيسية أو الكفاءة، يمتلك الموظفون توقعات سلوكية وقواعد الانجاز و الإبداع

الكفاءة و المشاركة و الدعم و التجاوب والتركيز على المكافئة لأدائهم. في هذا النوع من الثقافة يملك الموظفون

المعرفة الكافية لعملهم فيميلون إلى مساعدة بعضهم بعضا، وتوفر لهم مستوى عالي من الاكتفاء المتبادل

للاحتياجات ويتوجهون إلى زبائنهم. في الجهة المقابلة و بالنسبة إلى صنفى الثقافة الدفاعية أو الثقافة الجامدة /

المقاومة ، إن الموظفون يملكون توقعات سلوكية وقواعد القبول والموافقة والاعتمادية والمعارضة والقوة و القمع . في

هذا النوع من الثقافة إن الموظفين يتبعون القواعد المتفق عليها فيميلون إلى إدارة مهمتهم لحماية مكانتهم،

ويتوجهون لمهامهم بدلا من مصالح العميل. وهنا تكمن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية. فمثلا

وجد **Ouchi** أنه بالتركيز على القيم الإنسانية مثل: التحفيز، المشاركة، والتركيز على المكافآت، فيخلف

تأثيرات ايجابية على الشركات اليابانية، و المنظمات ذات الثقافة الايجابية، أين يستقبل الموظفون ردود أفعال ايجابية

سريعة ومكافآت على أدائهم، يتجاوبون جيدا مع المحيط العمل ويتأقلمون جيدا مع الظروف المتغيرة..

المحاضرة الرابعة : قياس و ابعاد الثقافة التنظيمية

اولا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

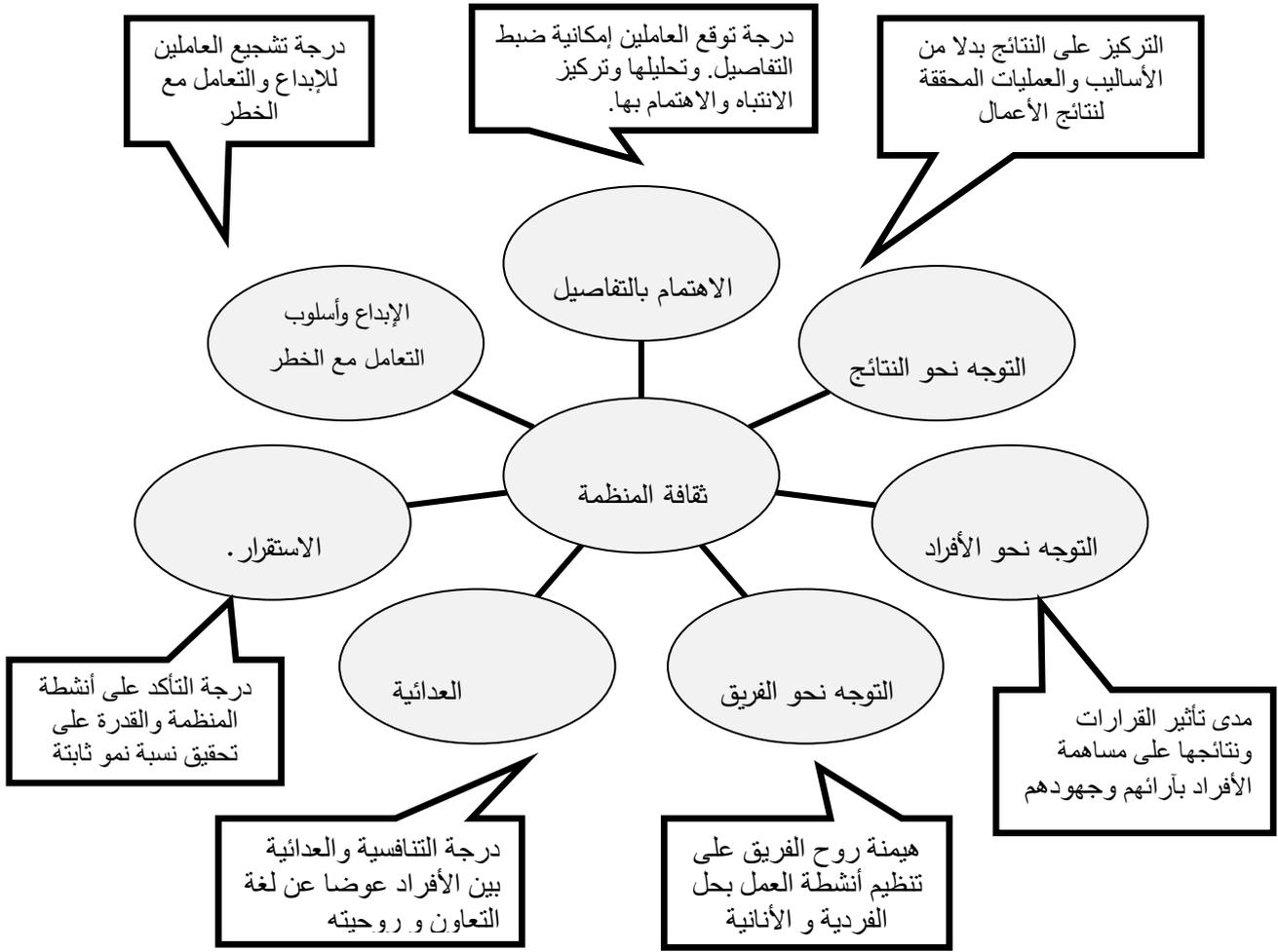
إن الغاية من تحديد أبعاد الثقافة لأهميتها البالغة : تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين. حيث تأتي أهميتها و يتداخل الحديث مع أبعاد ثقافة المنظمة و خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح في ما يأتي:

1- الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائص تلك الثقافة إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
- العدائية
- التوجه نحو النتائج
- التوجه نحو الفريق
- التوجه نحو الأفراد
- الاهتمام بالتفاصيل
- الاستقرار.

و يجسد ذلك الشكل رقم (05) وصفا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها.

الشكل رقم (05) شبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها



2- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة وغير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

3- الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية مع التساؤلات الخارجية

من أجل الحصول على افتراضات تساعد على تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي. حيث

يمكن فهم ذلك عن طريق تشخيص تلك الأبعاد وما يثار عن أسئلة تتطلب إجابة

4- الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (06) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس

لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:

- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تضمن لغة المجموعة و الطقوس والشعائر

مناسبة لأنماط السلوك فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

- **القيم المهيمنة:** وهذه المعتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق

المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لانجازها.

- **الأعراف والتقاليد:** هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة،

منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب الالتزام بها و

إتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لانجاز أعمال المنظمة.

- **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس

للعمليات المطلوب انجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، فتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها

في إطار ثقافتها وعملياتها.

- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب الإدارة وتصميم

لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة فيحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على

فكرة معقدة. ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ قدرة المنظمة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد " Hofstede " :

بناء على دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولندية وداغمركية، شملت عينة كبيرة من الأفراد، حيث بنيت على منهجية كمية ونوعية، وبالاستعانة بمركز متخصص توصل هوفستيد وزملائه، إلى انه هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال المبحوثة، وفي ما يلي توضيح لهذه الأبعاد اعتمادا على دراستي هوفستيد (Hofstede et al 1991 ; Hofstede ,1998):

- **بعد الإجراءات مقابل النتائج:** يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وبكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج. فالممارسة مرتبطة بالإجراءات التي تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.
- **بعد العاملين مقابل الوظيفة:** ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين و أداء الوظائف إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتماماتهم ومشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.
- **بعد المنظمة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات الدالة على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم. وتهدف الأولى إلى تبني أهداف المنظمة وتوقعاتها. في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، كما تتصف بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية. بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالانجاز وضعف المكافآت. كما تتصف بالنظرة

العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

- **بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين. وتلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة. حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها. كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وافترات التهيئة القصيرة في العمل. في حين تتصف الممارسات البينية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها. و بأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بوجود فترات تهيئة الطويلة في العمل.

- **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة. و تتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكليف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين. في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، فتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة و محددة، حيث يتم التقييد بها.

- **بعد السلوك المعياري مقابل البراغمية:** وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع التجربة و المعايير المنظمة أولاً. أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح. بينما تضع الممارسات البراغمية (العملية) توقعات الزبائن أولاً. أي عمل ما يطلبونه.

ثانياً: قياس الثقافة التنظيمية

إن الصعوبات في تفسير معنى ومحتويات الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على الحد من إمكانية الباحثين في تعميم النتائج التي تم التوصل إليها كما أنها هي التي تؤدي إلى اختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في دراسة الثقافة التنظيمية. و خلال العقود الماضية كان الباحثون المهتمون بدراسة الثقافة التنظيمية منشغلين في

مناقشات مستفيضة حول طرق البحث التي يمكن تبنيها في هذا الموضوع. فيقع مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي يوصف باستخدامه للمدخل النوعي في البحث، حيث يتناول الباحثون دراسة الرموز والأحاسيس والمشاركة في الملكية، وعليه استخدم الباحثون الطريقة النوعية في قياس الثقافة التنظيمية. وقد تم تطوير العديد من المقاييس في هذا المجال. فبالرغم من أن تصور الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابها لكن تقييمهم لها كان مختلفا وبشكل كبير في العديد من الجوانب الملموسة للمنظمة.

قام الباحثون في الثقافة التنظيمية بوضع نموذج لقياسها يركز على أحد الأمرين القيم و الممارسات العمل والحجة القوية للباحثين في استعمال القيم هي أن أكثر تعاريف الثقافة تملك القيم في جوهرها ، لأن نهج القيم يسمح بدراسة الثقافة التنظيمية في العمق للمنظمات. والعيب في نهج القيم أن الممارسين والباحثين لا يستطيعون القيام بدراسات مقارنة. وهكذا تطور الاهتمام حديثا بنهج مركب على الممارسة لوضع أبعاد الثقافة التنظيمية، فتبلور ذلك في دراسة هوفستيد **Hofsted (2001)** التي بينت أن المنظمات تبرز أكثر من الاختلافات في الممارسات ما في القيم. لوضع أبعاد الثقافة التنظيمية من الممارسة والسلوك يجب عدم تجاهل وإهمال القيم لأن معظم الباحثين اتفقوا على أن القيم تؤثر في الممارسات.

وفي اتجاه معاكس احتجوا على القيم تستطيع أنا تكون مستمدة من ممارسات موجودة داخل منظمة ما. حيث تشمل ممارسات العمل الثقافي التشارك في المعرفة والمعلومات بحرية و اتخاذ المخاطر والميل إلى تعزيز و اتباع القواعد

ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة؛ فكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة المنظمة. والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عملية التغيير الثقافي يمكن أن يحدث أو لا ، وتكون أولاً ، إذ يعتمد على المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال كالفرضيات و القيم، وهي جوهر الثقافة، وتوجد ضمن الجزء المغمور المخفي غير المرئي، إذ تعد هذه الافتراضات صعبة التغيير، وتحتاج إلى وقت وجهود كبيرة، على عكس الجزء الظاهري السطحي من الثقافة، إذ يمكن تغييره بسهولة و المتمثل في المصنعات.

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. و كذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم Porter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

1- **الإدارة عمل الريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2- **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة لتطوير و تغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

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

4- **العوائد والمكافآت:** يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

كما نجد أنه يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن الثقافة التنظيمية يمكن تغييرها عند تحقق واحد أو

أكثر من الظروف التالية:

- وجود أزمات مؤثرة.
- تغيير القيادات
- حداثة التنظيم
- صغر حجم التنظيم
- ضعف الثقافة الحالية.

مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

يوجد مدخلين لتغيير الثقافة التنظيمية:

- **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:**

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها مع مراعاة تلك القيم. والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج. والميزة الأساسية لهذا المدخل التغيير من القمة إلى القاعدة يمكن تنفيذه بسرعة.

- **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):**

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

نجاح التغيير الثقافي: أورد الباحثين مجموعة من متطلبات النجاح وهي:

- فهم الثقافة التنظيمية القديمة أولاً بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون (معرفة نقطة الانطلاق).
- تهيئة الدعم للعاملين و الفرق التي تمتلك أفكارا عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير بإيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفعالية أعلى.
- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير، وليس كمعجزة للعاملين
- الاعتراف أن التغيير الواسع بثقافة المنظمة يأخذ (5-10) أعوام.
- التعايش مع الثقافة الجديدة باستعمال كلمات واضحة بدلا من الغامضة.