

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المحاضرة الخامسة

عناصر المحاضرة:

- 14. مداخل قياسها
- 15. تأثيراتها
- 16. مستوياتها
- 17. مصادرها

14. مداخل قياسها:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة
 - الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية و البيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر.
 - التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد و القيم التنظيمية التي يدركونها.
- وتحقيقاً لهذه الأهداف، لابد من اختيار المدخل المناسب الذي يجيب على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها. وبشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلي قياس لها، واللذين سنقوم بشرحهما فيما يلي:

• المدخل الوصفي:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي الذي يعتمد على أساليب القياس التقليدية المتمثلة في المقابلات المتعمقة و الملاحظة الشخصية، كما تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير الى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية.

وعلى الرغم من أن البعض يرى بأن هذا المدخل هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة لأنه يمكن من ملاحظة العمليات التنظيمية التي تعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية و الافتراضات الأساسية، وكذا التعرف بيسر و وضوح على الأشكال المادية للثقافة، إلا أنه قد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات من أهمها:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية ، وبالتالي يصعب بناء النظريات و اختبار الفرضيات.
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المنظمات الأخرى.
- لا يشجع أسلوب المقابلة على التعرف بوضوح على القيم و المعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه.

• المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء ، والتي تصنف على حسب Ashkanasy الى صنفين رئيسيين، هما :

- **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، من أمثلتها مقياس OIC_ الذي يصنف الثقافة إلى ثلاثة أصناف (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابتكارية، الثقافة الداعمة). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية ، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.
- **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم هذا المقياس بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة. كما يتميز على مقاييس التصنيف من حيث احتوائه على عدد كبير من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح لطبيعة الثقافة كما يمكن التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية.
- على الرغم من توجيه بعض الانتقادات للمدخل الكمي مثل عدم ملائمة أو كفاية الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الاستقصاء، فإنه يستطيع التغلب على نقائص المدخل الوصفي وذلك لتمييزه بالمزايا التالية:

❖ إعطاء نتائج موضوعية من خلال تشجيع الفرد على التعبير عن قيم و معتقدات المنظمة بصراحة ووضوح

- ❖ المساعدة في ربط الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية و البيئية المختلفة
- ❖ المساعدة في اختبار الفروض وبناء النظريات، وكذا القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

15. تأثيرات الثقافة التنظيمية:

من الأسباب الأساسية التي دفعت الباحثين إلى دراسة الثقافة التنظيمية ، هو ما لاحظوه من تأثيرات واضحة للثقافة على السلوك التنظيمي والإستراتيجية ، وكما أضح لنا أن الثقافة التنظيمية توجه و تتحكم مع السلوك التنظيمي للعاملين ، كما تحدد للمنظمة أساليب التعامل مع البيئة الخارجية بما تحمله من فرص و تهديدات وأنها تعمل على تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة .

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تأثير الثقافة على المنظمة وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي، حيث تمثل محصلة العناصر التالية:

ثقافة اتجاه Cultural Direction

يقصد بالاتجاه مدى تأثير الثقافة على تحقيق الأهداف . فالثقافة يمكن أن تدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، أو تدفعهم بعيداً عن تلك الأهداف، بمعنى آخر أن اتجاه الثقافة أما أن يكون اتجاه إيجابي صحيح أو أن يكون اتجاه سلبي غير صحيح ، فإذا كانت الثقافة تدعو إلى التمسك بالقديم ، وأساليب العمل المتبعة منذ زمن ، بينما المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تحتاج إلى التطوير الدائم ، هنا الثقافة تدفع المنظمة إلى الاتجاه الخطأ ، والعكس صحيح .

انتشار الثقافة Cultural Pervasiveness

يشير انتشار الثقافة إلى الدرجة التي يشترك فيها أفراد المنظمة في ثقافة واحدة ، بمعنى مدى انتشار نفس الافتراضات والقيم والمبادئ ، معايير السلوك بين أفراد المنظمة الواحدة وتتفاوت درجة انتشار الثقافة من منظمة لأخرى ، حيث تتفاوت بين ثقافة واسعة الانتشار وثقافة سطحية ، ويرجع هذا إلى التفاوت إلى عوامل أهمها :

- ❖ الفترة الزمنية التي تمثل عمر الثقافة ، فكلما زاد عمر الثقافة زاد انتشارها .
- ❖ درجة توافق وانسجام مكونات الثقافة مع بعضها البعض .
- ❖ مدى توافق ثقافة المنظمة مع الثقافة الشخصية لأفرادها .
- ❖ قوة تأثير القادة داخل المنظمة ، فكلما زادت قوة تأثير القادة كلما زاد انتشار الثقافة .

قوة الثقافة Cultural Strength

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثير الثقافة على الأفراد. ويرى البعض أن الثقافة القوية هي التي تتميز مكوناتها بالانتشار الكثيف بين أفراد المنظمة ، وأنه كلما زاد تقبل الأفراد لمكونات الثقافة كلما زاد التزامهم نحوها ، إلا أن هذا التعريف يخلط بين قوة الثقافة وبين انتشارها .

إن الثقافة هي التي تدفع الفرد للعمل وبذل التضحيات من أجل تحقيق هدف الجماعة ، ولا يشترط انتشار الثقافة داخل الجماعة كي تكون قوية ، ويتضح ذلك في المنظمات متعددة الجنسية التي تظهر فيها ثقافات فرعية منتشرة بين عدد محدود من الأفراد ولكنها ذات تأثير قوي ، كما أن قوة الثقافة هي التي تمكنها من أداء وظيفتها كنظام رقابة وتحكم اجتماعي في السلوك ، وبدون قوة الثقافة يصعب التحكم في سلوك الأفراد العاملين ، ويمكن إرجاع قوة الثقافة إلى :

- مدى ارتباطها بقيم دينية وعقائدية، حيث نجد أن مكونات الثقافة التي ترتبط بقيم دينية أو عقائدية يكون لها قوة تأثير كبيرة على السلوك.

- درجة اعتناق الأفراد لهذه الثقافة، فكلما زادت درجة تشبع الأفراد بقيم المنظمة وافتراساتها الأساسية وتعلقهم بمظاهرها العننية كلما زادت قوة تأثيرها على السلوك.
- البعد الزمني، فكلما طالت مدة اعتناق هذه الثقافة زادت قوة تأثيرها.
- ويمثل تأثير الثقافة على المنظمة محصلة هذه العناصر الثلاث مجتمعة ، فالثقافة يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة عندما تواجه السلوك في اتجاه أهداف المنظمة، وتزداد قوة هذا التأثير إذا كانت الثقافة واسعة الانتشار ولها تأثير قوي على الأفراد، بينما يكون للثقافة تأثيراً سلبياً إذا كانت توجه السلوك في الاتجاه الخاطئ، بعيداً عن أهداف المنظمة ، وتزداد قوة هذا التأثير عندما تكون الثقافة واسعة الانتشار وقوة التأثير على الأفراد .

✚ درجة المرونة:

التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا يعطي للعاملين بها القدرة على التكيف مع الظروف خصوصا في عصرنا الحالي الذي باتت السمة الظاهرة فيه هي التغيير المستمر.

✚ الإلتزام :

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم , أي أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدمه

ومن أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية نذكر:

• ثقافة المنظمة و الفعالية:

هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة حيث أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة و الإنجاز. والثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون هذه الثقافة مصدر للميزة التنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل و تكون نادرة غير قابلة للتقليد.

• ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي :

إن ثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (قيادة , إتخاذ قرارات , اتصالات و غيرها) ، وأن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة. والثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول , و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد . و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى

الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و بذلك يقل الإهتمام بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد

16. مستويات الثقافة التنظيمية:

تظهر مستويات عدة للثقافة التنظيمية تتنوع بتنوع انتماء الفرد، للمجتمع و المنظمة أو النشاط.... وهو ما يطلق عليه التقسيم الخارجي، إضافة إلى ذلك هناك من يقسم الثقافة التنظيمية تبعاً لمكوناتها ومستوى ظهورها، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية.

• التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية:

أولاً: ثقافة المجتمع

تشمل القيم و الاتجاهات و العادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية و العولمة. حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و ممارساتها. و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ثانياً: ثقافة النشاط

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد، نوع لباسهم . و يتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلاً.

ثالثاً: ثقافة المنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

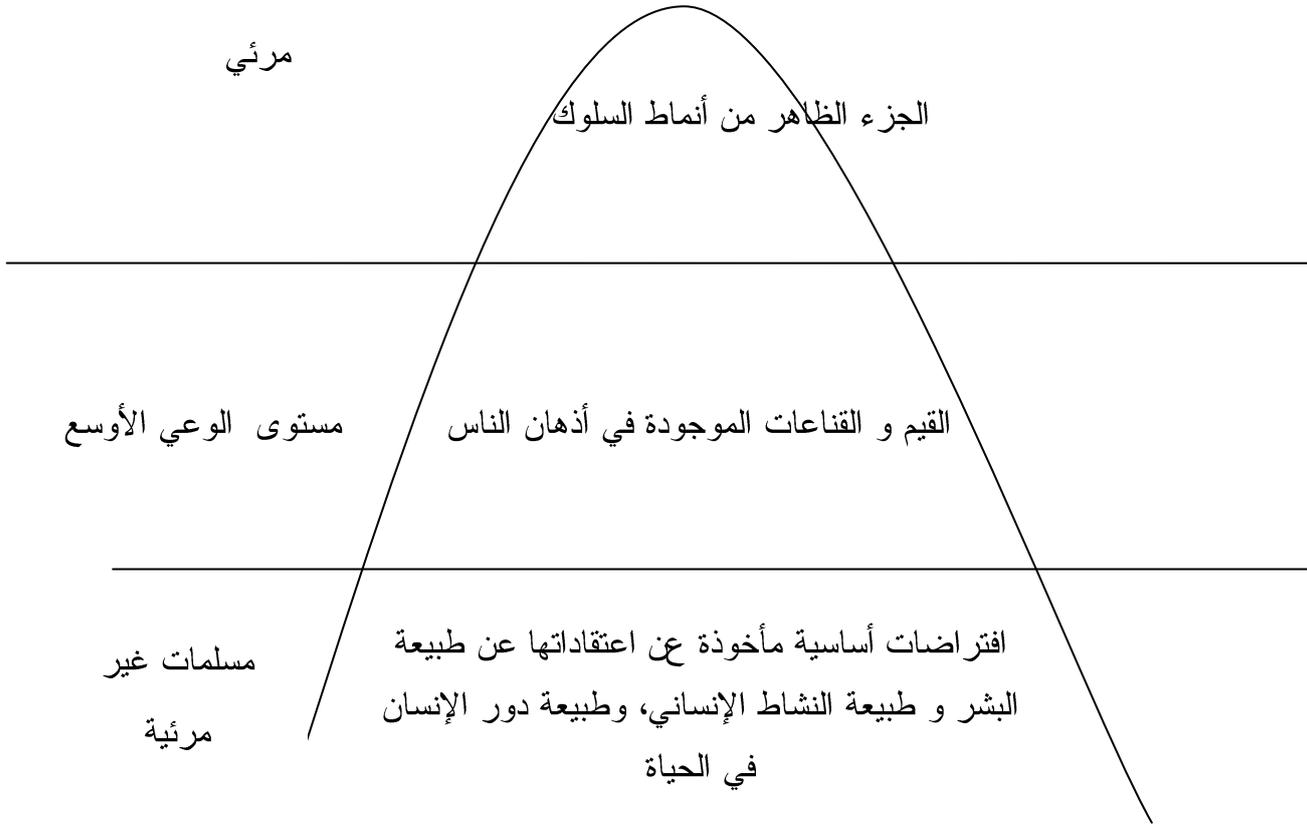
• التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية:

لقد قام شاين بتحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات مختلفة حسب الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جداً التي يمكن أن يراها الفرد ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق، والتي يرى أنها جوهر الثقافة التنظيمية، وما بين هذين المستويين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والاعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أفراد المؤسسة في تصوير تلك الثقافة التنظيمية لأنفسهم وللآخرين.

وتتمثل مستويات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم شاين في التالي:

- ❖ **المستوى الأول:** الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) أو ما يسمى بالماديات، و تشمل في مضمونها التصرفات الشخصية للعاملين؛ الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز واللغة المستخدمة؛ و يعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الثقافة وضوحا حيث أنه يمثل رموز الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الاجتماعي و الحسي لكنه ليس كافيا للتفسير وفهم ثقافة المنظمة. فليس بالضرورة أن يدرك الأفراد هذا الجزء كونه شيء مألوف واعتيادي في حياتهم.
 - ❖ **المستوى الثاني:** يمثل هذا المستوى القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه و ما هو غير مقبول من أنماط السلوك. و يعتبر هذا المستوى على درجة اكبر من حيث وعي الأفراد به.
 - ❖ **المستوى الثالث:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات أو الاعتقادات الراسخة، والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك بها، و تعتبر بمثابة الأساس للثقافة. و هي الأشياء التي توجه السلوك و ترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور و التفكير فيها و الشعور به. و تتمثل في العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.
- و يوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاث:

مستويات الثقافة التنظيمية



يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها، وتكون منها ثقافتها الخاصة بها، والتي هي مزيج من هذه المصادر. بمعنى أنها تكون لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتعطيها شخصية متميزة.

إن فهم مصادر الثقافة التنظيمية هو فهم كيفية تكون وتطور شخصية المنظمة، وتتمثل أهمية فهم مصادر الثقافة التنظيمية في فهم كيفية تقوية مكونات هذه الثقافة وكيف يمكن تغييرها إذا احتاج الأمر، كما أنها تسهل فهم مدى صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، وقد تعددت الكتابات التي تناولت مصادر الثقافة التنظيمية إلا أن معظم الكتابات قد حصرت المصادر الأساسية لثقافة المنظمة في ثلاث مصادر هي:

- الثقافة القومية. National Culture
 - القادة والمؤسسين Leaders and Founders
 - بيئة الصناعة Industry Environment
- ونلاحظ هنا أن هذه المصادر الثلاثة في جوهرها تجميع للمصادر التي حصرها درينن Drenan.

فمصدر القادة والمؤسسين مثلاً يتضمن تاريخ المنظمة وتقاليدها وأثر القيادة والمؤسسين والأهداف والقيم والمعتقدات وأنظمة المكافآت ونظم الرقابة والمعلومات. والتي في مجملها من وضع القادة والمؤسسين، بينما نجد أن بيئة الصناعة تتضمن القوانين وبيئة المنظمة، والتكنولوجيا، وطبيعة المنتج، وطبيعة الصناعة والمنافسة، والعملاء، وموارد المنظمة فعلى سبيل المثال نجد أن القادة والمؤسسين يتأثرون بالبيئة التي نشؤوا بها، ويتأثر اختيارهم لنوع الصناعة بثقافتهم الشخصية، والتي تأثرت بدورها بثقافة المجتمع، وهم بذلك يحددون نوع الصناعة وبيئة المنظمة، وأكثر من ذلك نجد أن المنظمة بعد فترة زمنية يمكن أن تؤثر في حد ذاتها على طبيعة الصناعة وبيئة المنظمة. ومثال ذلك ما قامت به شركة IBM من تأثير كبير على صناعة تكنولوجيا المعلومات في العالم كله.

أولاً/ الثقافة القومية:

تعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، فعندما ينضم أي فرد للمنظمة، أي كان موقعه في المنظمة فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات. وتظهر أهمية الثقافة القومية يوماً بعد يوم مع تعاضد وسائل الاتصال، وانتشار مفاهيم العالمية Globalization مما يترتب عليه أن أصبحت المنظمة تضم العديد من الثقافات، ولذلك ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات Cross Culture وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الأمم والدول المختلفة.

وقد قدم تريس Trice وباير Beyer تقسيم ثلاثي فيه ثلاث مستويات للثقافة القومية هي:

• الثقافة عبر الحدود Transnational Culture

ويقصد بها الثقافات التي تتعدى حدود دولة ما، أو منطقة فيها مجموعة دول، مثل القيم المرتبطة بالاشتراكية والرأسمالية والعلمانية، وتؤثر هذه الثقافات على ممارسات المنظمات في الدول التي تعشق هذه الثقافات.

• الثقافة القومية National Culture

ويقصد بها ثقافات الدول التي تميز كل دولة عن غيرها، والتي تتأثر بحضارة وتاريخ وبيئة الدولة وتؤثر على نشاطات المنظمات العاملة بداخلها، ومن أمثلتها الثقافة اليابانية، والأمريكية، والعربية.

• ثقافة المجتمع أو المنطقة Regional and Community

ويقصد بها الثقافة التي تجمع الأفراد داخل مجتمع ما أو منظمة ما وتجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن أمثلتها ثقافة الدول الأفريقية والعربية.

ثانيا/ القادة و المؤسسين:

إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل للمنظمة وهدفها ورسالتها. وغالباً ما يحمل المؤسس ون مجموعة من القيم التي ينقلونها إلى أعضاء المنظمة، وينقلون أيضاً طريقة حل المشاكل التي تواجه المنظمة، فهم يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس والإصرار، ويحملون افتراضات قوية حول طبيعة العالم، ودور المنظمة في المجتمع، وطبيعة البشر والعلاقة بينهم، ولذلك فهم يكونون أكثر قدرة على توصيل هذه الافتراضات إلى أعضاء المنظمة.

إن القادة -ويقصد بهم الإدارة العليا- يحددون أسلوب ومدخل التعامل مع المشاكل ويتخذون القرارات، ويتبنون قيماً معينة ويحددون الاستراتيجيات، ويعمل الأفراد داخل المنظمة من حدود هذه الأطر التي حددتها قيم ومعتقدات القادة، ويمكن هؤلاء الأفراد من تكوين نصوص وتفصيلات وتقسيمات تتناسب مع قيم ومعتقدات القادة، ومن هنا تتكون الثقافة التنظيمية، وهذا ما دفع الباحثين لدراسة قيم ومعتقدات وافتراضات القادة، وأنماط سلوكهم لتحديد وفهم ثقافة المنظمة.

ثالثا/ بيئة الصناعة :

تقوم بيئة الصناعة بدور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة لأخرى ، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة ، فنجد أن الصناعات التي تتميز بتطور سريع من التكنولوجيا تتميز بصفات وخصائص ثقافية مختلفة عن غيرها من الصناعات التي تتميز بمعدل تطور منخفض، وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيماً معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية هما التكنولوجيا والنمو.