

مدرسة الثقافة

حسب هذه المدرسة الاستراتيجية هي نتيجة ثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة.

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل، حيث أن هذا المفهوم لم يقدم له تعريفا واحداً، فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع علماء الإقتصاد وعلماء النفس الإجتماعي وعلماء السلالات البشرية إستعمالات أساسية ومختلفة مما ساهم في تعدد معناه.

ولعل أكثر التعريفات شيوعاً وقبولاً بين المفكرين والعلماء ذلك الذي قدمه (Taylor): "الثقافة هي ذلك الكل المركب والمتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعرف وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"

ولقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة Fortune ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثين كندي وديل A.A.Kennedy et T.E.Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، أما فيما يتعلق بتعريف ثقافة المنظمة فقد اختلفت وجهات النظر، فهناك من يعرفها على أنها: «منظومة من القيم المشتركة، و المعتقدات، التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة لكي تعطي قواعد عامة للسلوك.

أما E.Shein فيعرفها بأنها «ذلك النمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد". وتعرف أيضاً على أنها " مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية، وكيفية أداء المهام والأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على إنها هامة، وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات، والقيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

مستويات ثقافة المنظمة

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتجاً للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1- ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها. أي أن ثقافة المجتمع مكون أساسي لثقافة المنظمة ويمكن عرض بعض الأمثلة التي تعكس تأثير ثقافة المجتمع (الوطنية) بشكل مباشر على الإدارة.

1- ثقافة الصناعة، النشاط.

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

2- ثقافة المنظمة.

تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين؛ أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، يتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتعاون فيما بينها، وكلما تعاونت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

أنواع ثقافة المنظمة

1-الثقافة القوية:

هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

إن الثقافة القوية تمثل الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، وتكون الثقافة قوية عندما تكون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها كل العاملين، وفيها ترتفع الإنتاجية ويزداد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

إن المنظمة التي تسودها ثقافة قوية، يتعرض العاملون بها إلى عملية تطويع اجتماعي محكمة وذلك بإتباع الخطوات

التالية:

- ✓ إختيار العامل بعناية وحرص حتى يمكن الحصول على أولئك القادرين على التكيف مع الثقافة الموجودة.
- ✓ تحرير الاعتقادات والقيم والخبرات والتجارب السابقة التي يحملها العاملون الجدد حتى يكونوا جاهزين تماما لتبني وإعتناق قواعد السلوك بالمنظمة.
- ✓ يتم تدريب العاملين رسميا.
- ✓ يتم استخدام نظام المكافأة والترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم أهداف للمنظمة.
- ✓ يتم تزويد العامل بإرشادات بطريقة متكررة للتأكد من انتشار قيم واعتقادات وافتراسات المنظمة.

والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2-الثقافة الضعيفة:

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وفي ظل هذه الثقافة يحتاج فيها العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضي الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم الشعور بظاهرة الاعتراض الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعني للفرد، ويشعر فيها بالعزلة والإحباط.

إن المنظمة التي تسودها ثقافة ضعيفة تعكس جوانب سيئة مثل الاختيار السيئ للعاملين وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم.

تركز المدرسة الثقافية على التكامل والمصالح المشتركة، وذلك على خلاف مدرسة السلطة التي تركز على الصراع والمصالح الفئوية. إن الاستراتيجية، من منظور المدرسة الثقافية، لا تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، كما تعتقد مدرسة السلطة، وإنما من خلال التوافقات على مصالح مشتركة التي تتم في صيغة رؤية موحدة وأهداف جماعية.

موارد خاصة متفردة، بحيث تكون هذه الموارد المتفردة غير نابعة من تعلم المنظمة وإنما من ثقافتها.

- **جي بارني (1991)**، الذي يرى أن المنظمة هي مجموعة من الموارد الاستراتيجية (بشرية ومادية ومالية، ملموسة وغير ملموسة)، تُوجَدُها منظومة من التفسيرات المشتركة. ويسرد أربعة معايير لتحديد هذه الموارد الاستراتيجية هي: القابلية للتقييم، والندرة، وعدم قابليتها للتقليد، وقابليتها للاستبدال.

تصحيح: وعدم القابلية للاستبدال

هذه هي مفاهيم ومبادئ المدرسة الثقافية التي ساهمت في وصف الفيل بمفردات ناعمة كالتكامل والتوافق والقيم المشتركة وروح الفريق. ومن المؤكد أن استراتيجية المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافتها، لكن رغم ذلك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.
- خطر تعزيز الجمود والركود والتقليد وعدم تشجيع التغيير والتجديد والإبداع لأن الموارد متجذرة في الثقافة.
- مع هذه المدرسة، تصبح الإدارة الاستراتيجية مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.