

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة ، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة ، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل ، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً ، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام ، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة ، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع

1- مفهوم الثقافة :

لم يعد مفهوم الثقافة حكراً على علم الأجناس (الأنثروبولوجيا)، بل شاع استخدامه في مختلف العلوم والميادين كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، الأمر الذي فتح المجال أمام الباحثين والمختصين والعلماء للاهتمام بأحد أهم المواضيع في أي مجتمع من المجتمعات، مما عدد استعمالات مفهوم الثقافة في مجالات مختلفة وبدلالات متعددة ومتباينة .

ويرى Démorgon أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة "cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colère" والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي و الاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية. أما كلمة ثقافة في اللغة العربية فتعني رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.

وعلى الرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة حيث أن مجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة ثقافة ، كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ " الطبقة المثقفة"، بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً يسيراً من ثقافة الناس والمجتمع.

كما أن قراءتنا للتعريف المختلفة و العديدة للثقافة تجعلنا نرى من الأهمية عرض أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام التي عكستها تلك التعريف من أجل الجمع بينها و الأخذ بذلك التعريف الذي يتفق معه في تحديد الثقافة.

فمن أهم مفاهيم الثقافة نذكر ما يلي :

— تراث الأمة المنقول جيلاً بعد جيل .

— أفكار الأمة و مفاهيمها ولغتها وعاداتها وتقاليدها.

— نظرية في السلوك أكثر من كونها نظرية في المعرفة.

— طريقة الحياة التي يعيشها الناس وفقاً للفكر الذي يدينون به في جوانب الحياة المادية والفكرية.

ويعرف تاييلور الثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون... والتقاليد وجميع القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره كعضو في مجتمع)، فزاوية رؤية تاييلور للثقافة وصفية وموضوعية، وصفية فالثقافة تعبر عن جل الحياة الاجتماعية للإنسان، وموضوعية لكونها جماعية وتكتسب عبر الزمن بالتكرار .

فهذا المفهوم نشر في بداية فترة بروز اللبانات لنظريات العنصرية التي كانت تحاول شرح الاختلافات النفسية والوراثية بين الأمم والمجتمعات آن ذاك.

وعليه يمكن القول بأن الثقافة هي "ذلك المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".

2- تعريف الثقافة التنظيمية:

إن أبحاث وممارسات سنوات الثمانينات توضح مقاربتين مختلفتين هما :

✚ المقاربة الأولى ترى الثقافة كمتغير من النظام الكلي (المنظمة) يعمل في الاتجاه الذي يحقق غايات هذا النظام، والمشكلة تكمن دوماً في معرفة ما تضيفه الثقافة وكيف تتفاعل مع المتغيرات الأخرى للنظام. ووفقاً لهذه الرؤية، فإن المنظمة تنتج الثقافة كما تنتج كل المخرجات المادية، فهي تبرز الرموز والإشارات والعادات المميزة ونسقا من القيم والمعتقدات، وبالتالي تصبح المنظمة حقلاً ثقافياً.

✚ المقاربة الثانية تمكننا من الولوج لديناميكية نظام اجتماعي في كل تعقيده، إذ ترى المنظمة ذاتها كثقافة ومن ثمة يجب دراستها في إطار إنساني، أي بمعنى نظام من المعارف والتي يمكن لكل فرد داخل المنظمة تفسيرها وترجمتها بواسطة ميكانيزمات عقلية أو ذهنية.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسات وغيرها تجمع على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق على تعريف مقبول على نطاق واسع لها، إذ نجد أن تلك التعاريف تتفاوت ما بين التعريفات البسيطة المختصرة وبين التعريفات المكثفة التي تحاول إبراز عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها.

ومن أجل تبين اختلاف وجهات النظر حول مفهومها نورد فيما يلي أهم التعاريف حسب ورودها الزمني في الجدول التالي:

جدول رقم 01 بعض تعاريف الثقافة التنظيمية

الباحثين	التعريف
Kennedy Deal (1982)	تمثل الارتباط والتماسك بين القيم، العادات، الإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.
Peter and Waterman (1982)	مفهومها يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة
عبد الرحمن أحمد الهيجان (1992)	تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في سلطة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد السلوك الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرووسيتهم ومنظمتهم.
G.Robert and Karen (1993)	مجموعة من القيم المشتركة والإجراءات المحددة وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة، هذه العناصر المشتركة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمثل رباطاً اجتماعياً يجمع المنظمة ككل.

الأسلوب المنظم للتفكير و المشاعر وردود الأفعال الذي يتكون في منظمة ما أو أحد أقسامها، وتمثل الثقافة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها	Henry L.Tosi (1994)
القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد ، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تتبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال	Robert (1995)
المعاني والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء جماعة ما ، فيما يرتبط بعملهم والتعبير عن هذه المفاهيم والمعاني في شكل أنماط سلوك معينة	William 1996
نظام من المعاني التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها المنظمة	Stephen Robbins (1998)
دراسة طرق العمل في المنظمة داخليا	Ashkanasy and others (2000)
أنها مجموعة من القيم والمعتقدات و الأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات و تساهم في تغيير سلوك الموظفين	abdulrashid 2003
مجموع الفرضيات الأساسية التي اخترعتها،اكتشفتها أو شكلتها جماعة ما لأجل التعود على حل مشاكلها المتعلقة بالملائمة مع محيطها وبالتكامل الداخلي	Schein (2004)
مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك التي يشاركها الأفراد سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد على عملية صنع القرار	William (2005)
منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق منهاجا عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه	قاسم القريوتي (2009)
ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية	Edgar Morin

بالنظر إلى العرض السابق، ندرك أن بعض التعاريف تدل على نفس المضمون والبعض الآخر يستخدم تعبيرات هلامية في وصف المفهوم لا تزيده إلا غموضا، حيث أن أهم الانتقادات التي وجهت الى تلك التعريفات نذكر ما يلي:

– التركيز على التجليات المادية للثقافة (القصص،الرموز،الطقوس...) والذي يثير مشكلة التغاضي عن جوانب الثقافة التنظيمية المهمة التي تقلل من الإمكانيات الهائلة للثقافة في مساعدة العمل الإداري في التأثير على العوامل التنظيمية الأخرى.

– حصر الثقافة التنظيمية في منظور فكري ضيق، وذلك بذهاب البعض الى القول بأنها ايديولوجية فكرية للادارة العليا بما تحمله من مثل ورؤى.

– أحدثت بعض التعريفات خلطا مفاهيميا ما بينها وبين مفهوم المناخ التنظيمي.

3- الثقافة التنظيمية مشتركة:

بالتدقيق في تعريفات الثقافة التنظيمية، نجد أن غالبيتها يشير إلى أنها مشتركة، وأن المنظمة تسودها قيم ومعتقدات عامة، لكن الواقع أثبت أن هناك ميلا إلى أنه تسود قيم ومعتقدات أكبر بين العاملين والموظفين في الأقسام والمصالح المختلفة، فتتواجد أكثر من ثقافة تنظيمية فرعية تعد بمثابة ثقافة جزئية تندرج ضمن الثقافة العامة ولا تتعارض معها في أغلب الأحيان.

ومنه يوجد ثلاث وجهات نظر حول الطبيعة التشاركية للثقافة التنظيمية، نوجزها فيما يلي:

➤ **منظور التكامل والترابط:** تتسم الثقافة التنظيمية وفق هذا المنظور بالاجماع والاتساق والوضوح، إذ تكشف تعريفات الثقافة التنظيمية من منظور تكاملي عن فكرة الثقافة كمجموعة قيم ومعايير مشتركة مفهومة بوضوح من قبل غالبية أفراد المنظمة. وهذا الاتفاق والوضوح سيزيدان من الفعالية التنظيمية وانتماء الأفراد.

➤ **منظور التمايز والاختلاف:** يفرض هذا المنظور وجود ثقافات فرعية تتعايش في انسجام أحيانا وأحيانا في صراع، وأحيانا لا تبالي ببعضها، وعند دراسة الثقافة من منظور التمايز، فإن التركيز ينصب على الجماعة وليس المنظمة بأكملها، ولا يستبعد هذا المنظور وجود ثقافة عامة منتشرة في المنظمة، ومع ذلك فإن الجماعات المختلفة داخل المنظمة لا تعزز ولا تساند القيم العامة إلا عندما يكون ذلك مفيدا لها.

➤ **منظور الانقسام:** يفرض هذا المنظور وجود نوع من الخلط أو الغموض في بعض الأحيان بخصوص القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية في المنظمة، مما يولد نوعا من الانقسام والتعارض في المنظمة، حيث يختلف الأفراد في تفسيرهم وتطبيقهم للقيم التنظيمية، ولا ينكر هذا المنظور وجود إجماع حول مجموعة من القيم يعم المنظمة، ولكن الانقسام يحصل عند تفسير هذه القيم. فمثلا يوافق كل فرد على قيمة الأمانة، ولكن منظور الانقسام يركز على تفسير هذه القيمة، وكيف تختلف من شخص إلى آخر، ومن جماعة لأخرى. ومنه المنظمة تسودها ثقافة تنظيمية ضعيفة مشتتة.

4- نشأة وتطور مصطلح الثقافة التنظيمية:

يستمد مفهوم الثقافة التنظيمية جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات Hawthorne التي أجراها Elton Mayo ما بين عامي 1924، 1933 التي كونت ما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية والتي كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل. إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 مع Pettigrew في مقالة بعنوان " Studying on organizational culture " الذي شرح فيها بعض جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري و الثقافي و المستخدمة على نطاق واسع في علمي الاجتماع و الانثروبولوجيا . ولم يتوقع Pettigrew ولا أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية أن يحدث هذا الانفجار المعرفي في الاهتمام بحقل الثقافة التنظيمية الذي بدأ في أوائل الثمانينات واستمر حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي. إذ يمكن القول بأن الكتابات التي ظهرت في سنوات الثمانينات مثل كتاب Search for Excellence الذي قدمه بينرز ووترمان Peters & Waterman عام 1980 وكتاب Z-Theory الذي قدمه أوتشي Ouchi عام 1981 تعد الأساس الذي تم من خلاله بناء هيكل وملامح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية. والجدول التالي يبين أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية :

جدول رقم 02 أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية

المؤلفين	السنة	الأعمال
Peter Waterman	1982	كتاب البحث عن التميز (search of excellence): قام المؤلفان بدراسة أعلى 43 شركة أداء في و.م.أ ومقارنتها مع الشركات اليابانية ليخلصا إلى أن سيطرة الثقافة وتماسكها سمة ضرورية للشركات المميزة كما أكدوا على أهمية القيادة التحويلية في بناء القيم والمعاني
Deal Kennedy	1982	كتاب ثقافة الشركات (corporate culture): قام المؤلفان بدراسة أعلى 80 شركة للتمييز بين الثقافات القوية والضعيفة ومحاولين ربط ذلك بأدائها، مبررين مقصدهما من البداية بقولهما "نأمل أن نغرس في قراننا قانونا جديدا لقطاع الاعمال هو أن القوة في الثقافة"
Edgar Schein	1985	كتاب الثقافة التنظيمية و القيادة (organizational culture and leadership): قام المؤلف بإيضاح المستويات التي تتجلى فيها الثقافة وهي: المستوى المادي والمتمثل في الهياكل و البنى و العمليات التنظيمية مستوى القيم الذي يشمل الاستراتيجيات و الفلسفات و الأهداف مستوى الافتراضات الأساسية والتي تضم المعتقدات و الأفكار

5- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

يمكن حصر الأسباب التي أثارته الاهتمام بهذه الظاهرة في ثلاث مستويات هي :

- ✚ **على المستوى الأكاديمي:** يعد فشل المدارس التسييرية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في الأداء على الرغم من أنها جميعا تتشابه في الهياكل والعلاقات والقواعد من أهم الأسباب التي جعلت الكتاب يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة.
- ✚ **على المستوى العملي:** أثبتت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها عن الشركات الأمريكية.
- ✚ **على المستوى الاقتصادي:** يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على هذا المستوى إلى سببين - ظهور الشركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي و الاعتماد على العمالة الرخيصة في دول العالم الثالث.
- زيادة الاندماج بين المنظمات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينها.

6- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

يعود تاريخ بناء نظرية وقياس المناخ التنظيمي إلى بداية الستينات من القرن الماضي، أي أنه سبق دراسة الثقافة التنظيمية بعقدين من الزمن، ويعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، التي يكون لها تأثير وانعكاس على مظاهر السلوك التنظيمي الأخرى. وعندما كانت مواضيع الثقافة التنظيمية تعتمد على الملاحظة النوعية كان يمكن التفرقة بينها وبين المناخ التنظيمي، لكن مع بداية التسعينات أدخلت الدراسات أبعادا جديدة للثقافة التنظيمية تتشابه مع أبعاد المناخ التنظيمي، وهنا بدأ الخلط بين المفهومين، لذا انقسم الباحثون للتفرقة بين المصطلحين إلى ثلاث جوانب:

• القسم الأول: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان مترادفان

يقيسان ويعالجان ظاهرة مشتركة تتمثل في الخلق والتأثير على السياقات الاجتماعية للمنظمة، وأن الاختلاف بينما هو اختلاف ثانوي بشأن الأسس النظرية ومنهجية البحث.

• القسم الثاني: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان متميزان

المناخ التنظيمي أحد ملامح الثقافة التنظيمية وليس بديلاً عنها.

• القسم الثالث: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان متداخلان ومتربطان

إذا ما أردنا دراسة جوانب الحياة التنظيمية وسلوك الأفراد بشكل متكامل ومتميز، فلا بد من دراسة المفهومين في آن واحد.

ويمكن إجراء مقارنة بين المفهومين مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: المقارنة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

أوجه المقارنة	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
المفهوم	مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة	الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، وتصف الحياة في المنظمة
الخلفية الفكرية	- علم الإنسان (الانثروبولوجيا) - علم الاجتماع	- علم النفس الصناعي
الهدف	دراسة جوانب الحياة التنظيمية ووصف الظروف التي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال التركيز على طبيعة الانسان	دراسة جوانب الحياة التنظيمية من خلال التركيز على العوامل المادية
مستوى التحليل	- التركيز على القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية. - التركيز على البيئة الداخلية والخارجية.	- التركيز على تصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية، والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم - التركيز على البيئة الداخلية.
المنهجية	- كيفية بطبيعتها وقابلة للقياس الكمي. - القياس على المستوى الكلي.	- كمية من خلال بيانات استقصائية - القياس على المستوى الكلي.
الطبيعة التشاركية	يتشاركها جميع أعضاء المنظمة	يشترك فيه جميع أعضاء المنظمة
الإدارة	عملية استراتيجية طويلة الأجل ويصعب تغييرها، وذلك لارتباطها بالقيم والمعتقدات	يمكن إدارته في الأجل القصير، وذلك من خلال التأثير المباشر على سلوك الأفراد

إذن يمكن القول أنهما يشتركان في الخصائص الثانوية المميزة للمفهومين مثل بعض الجوانب المنهجية والطبيعية التشاركية والهدف العام لكليهما، إلا أنهما شديدا الاختلاف من حيث الخصائص الرئيسية مثل المفهوم العام ونقاط التركيز ومستوى التحليل والعمق والإدارة.

7- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

1.7- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب، وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- ✚ تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
- ✚ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- ✚ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- ✚ تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.
- ✚ الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما و التفكير و التصرف بطريقة تتسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة , و تساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.
- ✚ تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة و تسهل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد
- ✚ زيادة التبادل بين الأعضاء، وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

2.7- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- ✚ تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات
- ✚ تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- ✚ تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- ✚ تحديد مجالات الاهتمام المشترك .

- ✚ التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- ✚ تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
- ✚ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- ✚ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- ✚ الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
- ✚ كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.
- ✚ تعتبر إطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- ✚ تمثل الثقافة التنظيمية قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم ، كما تساعد المنظمة كذلك على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية و الاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها
- ✚ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية إذا أكدت على سلوكيات خلاقية؛ كالتفاني في العمل و خدمة العميل ، مما يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين.
- ✚ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.

7. مداخل دراسة الثقافة التنظيمية :

يمكن تقسيم هذه المداخل إلى:

- المدخل التكاملية **Integration** وهو دراسة الثقافة على أنها كيان واحد، وأنه لا توجد ثقافات فرعية .
- المدخل الاختلافي **Differentiation** حيث تتم دراسة الثقافة على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الثقافات الفرعية داخلها .
- المدخل التقسيمي **Fragmentation** حيث تتم دراسة الثقافات الفرعية للجماعات المختلفة داخل المنظمة، ويستخدم هذا المدخل في المنظمات التي تتميز ثقافتها الفرعية بتباين شديد فيما بينها .

كما يرى (Thomas, 1988) أن هذه المداخل تقسم إلى:

- أ/ المدخل الوظيفي: يهتم بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا، ومن ثمة تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات.
- ب/ المدخل النفسي: يهتم هذا المدخل بمتابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في الجوانب النفسية، وأن هناك تأثيرا بين الثقافة والشخصية، إذ أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية... متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد وتهذيبه وصقله.

ج/ المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة، وتختلف كل ثقافة بخبرتها، ولنفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

8. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك بعض نقاط الاتفاق التي اجتمعت عليها الدراسات والتي تشير إلى الخصائص الرئيسية أو الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في :

- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة. هذه المكونات تضم من جهة الجانب المعنوي للثقافة الذي يعد المكون الرئيسي لها والمتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك، ومن جهة أخرى الجانب المادي الذي يمكن من خلاله فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية وكذا نقلها، والمتمثل في الرموز، القصص، الطقوس...الخ
- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم لنتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق تفاعل بينها .
- **الثقافة نظام مكتسب:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين، حيث لا تعني استمرارية الثقافة تناقلها عبر الأجيال بطريقة فطرية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة ونفقد أيضا ملامح قديمة.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وكذا خصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

كما يضيف بعض الباحثون الخصائص التالية:

- **الإنسانية:** الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبعد في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم من المنظمة.
- **القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انقلابية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا، حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.
- **التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.

• **القابلية للتغيير:** من المميزات أو الخاصية الكبيرة للثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير، وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات، ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية.

ويضيف آخريين كذلك خصائص أخرى وهي :

• الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في المنظمة، فلا تكون الثقافة في فرد، ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما.

- الثقافة مشتركة ، فالأساس في الثقافة أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المنظمة.
- أنها ظاهرة اجتماعية نشأة، ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة من جانب، والبيئة المحيطة من جانب آخر .
- أنها ظاهرة ترتبط بالزمن، فالثقافة لا تخلق أو توجد في لحظة، بل أنها تتكون على مر فترات زمنية.
- أن جوهر الثقافة التنظيمية هو مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم ومعايير السلوك.
- أنها متشابكة، فكل أجزائها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى.

9. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

أ/ **القيم التنظيمية:** تعبر القيم عن الجزء غير الظاهر الذي يوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة. وبالتالي تحدد القيم الأنماط السلوكية وموجهات الأداء التي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة. من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بتسيير الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين....

وينظر لها كذلك على أنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

ب/ **الأعراف التنظيمية:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أي هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل؛ ومن هذه الأعراف عدم السماح للاب والابن بالعمل معا في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة ؛ ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.

ت/ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك

توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ث/ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج/ الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

أي أن الرموز تمثل علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس والمكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.

ح/ الطابوهات: وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

خ/ الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقدونها الناس، والتي يعيشونها أو من أجلها، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة لأنها تحمل تعليماً لهم في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة". وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة، مثلاً "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات... وهذا سيحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

د/ الطقوس الجماعية و الاحتفالات: تمثل مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث، أي الكلمات المتداولة وسط العمل، أو طريقة تسيير الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طرق عقد الجلسات كحلقات الجودة.

ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس أيضاً نجد المراسيم المتعلقة بعرض نتائج آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة

ذ/ الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.

ر/ اللغة: تشير اللغة إلى تلك المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يبتكرها أفراد المنظمة لتوصيف وتعريف العمليات التشغيلية و الإدارية فيما بينهم، وكذلك إلى الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملين فقط بالمنظمة. ويمكن أن يدرج هنا الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة، والتي لها دلالات خاصة لديهم، حيث لو تمت ترجمتها لعبرت عن مجموعة من القيم والمفاهيم السائدة التي يستدل بها للتعرف على طبيعة الثقافة السائدة.

ز/ القصص و الحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ؛ وهي الحكايات و القصص التاريخية الشخصية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة ؛ وأيضا القصص التي تحكى للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت هذا التطور و كيفية التغلب عليها.

س/الأبطال: تعكس الشخصيات المؤثرة في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين و أصحاب الأدوار الكبيرة و الذين لهم الشأن الكبير و التأثير القوي

10. أنواع الثقافات:

إن معظم المراجع حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة ونجاح المؤسسة، و الذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. كما نميز عدة أنواع من الثقافات منها ما يضمن النجاح المستمر و منها من لا يحقق ذلك. و هذه الأنواع تتمثل في:

أ/ الثقافات القوية: فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها. فنجد أن أفراد المؤسسة ينقسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة و المتماثلة، ويعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة.

ب/ الثقافات السلبية:

ج/ الثقافات المتكيفة مع الإستراتيجية:

إن الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء و الثقافة، تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها، فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة، و إنما في تكيفها، و الذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة، الأهداف التي تعمل على تحقيقها، و شكل الاستراتيجية المقررة.

لذا يقترح الباحثين أمثال كالوري (calori) و دراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

د/ الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و waterman، auchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

كما قدم شاين Schein تقسيما لأربع أنماط من الثقافة التنظيمية هي:

• ثقافة القوة Power Culture ويتصف هذا النمط بالخصائص التالية:

القيادة تكون في أفراد قليلة ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب، واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض، ويكون هذا النمط صالحا وفعالاً للمنظمات الجديدة والصغيرة، إذ أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

• ثقافة الدور Role Culture وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين

القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي، وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه الثقافة.

• ثقافة الإنجاز Achievement Culture يتسم هذا النمط الثقافي بالسمات التالية:

التركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي - Burn out والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

• ثقافة التدعيم Support Culture وتتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية

التي تدعوا إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافع قوي للسلوك، ومن عيوبها الميل إلى تجنب الصراع من خلال التخلي عن بعض الأساسيات

وأشار باحثون آخرون لانماط التالية للثقافة التنظيمية: و من أبرز هذه الأنواع نجد:

أ/ ثقافة تنظيمية محافظة: و تصنف إلى:

* **الثقافة البيروقراطية**: أي هذه الثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم و موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، و تعتمد على التحكم و الإلتزام.

* **ثقافة العمليات**: يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، و يعمل الكل على حماية أنفسهم و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً و دقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

* **ثقافة الدور**: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الأداء، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.

* **ثقافة النفوذ** : يقول handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت حيث تركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين , و يتمثل دورهم في إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الإلتزام بها , مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث .

ب/ ثقافة تنظيمية مرنة: و تصنف إلى:

* **الثقافة المساندة** : تتسم بيئة العمل هنا بالصدافة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض , فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة.

* **ثقافة المهمة** : تكون موجهة نحو تحقيق الهدف , و إنجاز العمل و التركيز على النتائج , كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ج/ ثقافة تنظيمية مبدعة: و تصنف إلى:

* **الثقافة الإبداعية** : و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

* **ثقافة الوظيفة (العمل)**: إن هذه الثقافة تنتشر في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير , و البحث عن التغيير الفاعل , مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفروق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية , لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات.

11. وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد وظائف الثقافة في المنظمات حسب بعض الباحثين في النقاط التالية:

➤ إدارة حالات عدم التأكد :

من قديم الأزل والإنسان يخشى المستقبل والغيب بما يحمله من أحداث وتجارب ، ويرتبط بالمستقبل عادة مجالات عدم التأكد والتي تولد لدى الإنسان حالة من التوتر والقلق الذي ينعكس على سلوكه، وفي ظل هذا العالم من المتغيرات يلجأ الإنسان إلى تحديد أو خلق نقاط ثبات معين تأخذ كمسلمات وتقلل من حالات عدم التأكد. وعلى مستوى المنظمات نجد أن الثقافة تعمل كمرشد للمنظمة في حالات التغييرات البيئية حتى تمكن نقاط الثبات التي توفرها الثقافة من التفاعل مع حالات عدم التأكد بناء على تلك الافتراضات والقيم الثابتة .

➤ خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي:

إن نظام الرقابة والتحكم في المنظمات كما يعرفها أورلي Orailly هي معرفة أن شخص ما لديه المعرفة والاهتمام، يعطى انتباهاً شديداً لما نفعله، ويستطيع أن يخبرنا عندما تحدث الانحرافات. أي أن أساس نظام الرقابة هو وجود أداء يتم تقييمه ووجود شخص محل تقييم ، وأيضاً شخص يقوم بالتقييم ، ومعايير وأدوات واضحة للتقييم ، هذا بوجه عام في نظام الرقابة والتحكم السائدة في المنظمات ، إلا أن الثقافة تقدم نظاماً آخر للرقابة والتحكم ، وهو نظام اجتماعي ينبع من ذات الفرد داخل الجماعة ، وبالتالي فهو لا يقتصر على تقييم الأداء ، ولكن يمتد إلى أنماط السلوك المختلفة داخل المنظمة، ويتميز هذا النظام الرقابي بعدم شعور العاملين بأي قيود خارجية على تصرفاتهم، ولا يشعرون بالضيق من هذا النظام ، بل يشعرون أن هذا النظام وجد لحمايتهم حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملين باتفاقهم.

✚ بناء شخصية المنظمة وخلق الالتزام:

إن وجود مجموعة من الأفراد تجمعهم جماعة ما ويشتركون في ثقافة واحدة يرتبطون من خلال هذه الثقافة حيث يتكون لديهم النظرة الواحدة للأشياء. كما أن وجود روابط اجتماعية بينهم تمكنهم من إدراك دورهم وموقعهم، وموقع الآخرين داخل هذه الثقافة. ومن خلال تفاعل أعضاء الجماعة في إطار هذه الثقافة ، يتكون للجماعة شخصيتها المنفردة ، ويتكون لدى أفرادها الالتزام نحو الأطر الاجتماعية. وبذلك فإن الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات كما تميز بين كل وحدة وغيرها من الوحدات داخل المنظمة.

✚ خلق الاستمرارية:

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الثقافة وظيفه البقاء والاستمرارية للمنظمة، فالمنظمة تسعى لأن تبقى موجودة دائماً في مجال عملها وتحقق لنفسها النمو والبقاء، الذي يعد الهدف الأوحد لأي منظمة أو جماعة والثقافة بطبيعتها لديها القدرة على خلق الاستمرارية لمكوناتها، من خلال انتقالها من فرد لآخر، ومن جيل إلى جيل في المنظمة، من خلال عملية التكيف الثقافي **Socialization**، ويقصد بها العملية التي من خلالها يتعلم الفرد كيف يفكر، ويتصرف ليتوافق مع حاجات الجماعة، ويرتبط عاطفياً بهذه القيم والأفكار وأنماط السلوك.

✚ التعبير والتقنية:

تقوم الثقافة في المنظمة بوظيفتين متلازمتين وهامتين هما:

- **الوظيفة التعبيرية Expressive** هي الوظيفة التي يتعلم من خلالها الأفراد داخل المنظمة كيفية التعبير عن أنفسهم، ورغباتهم ، ويقومون من خلالها بالاتصال مع بعضهم البعض، ومع غيرهم من الأفراد خارج الجماعة، حيث تملك كل منظمة مفردات خاصة بها وإشارات ورموز وتعبيرات يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة ، هذه المفردات والإشارات والرموز والتعبيرات تختلف من منظمة لأخرى ، ومن صناعة لأخرى. ويظهر هذا الجانب التعبيري عن انتقال فرد جديد للعمل في المنظمة ، حيث يجد في البداية صعوبة التعبير عن نفسه وآرائه حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة ، ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال فيها .
- **الوظيفة التقنية Technical** وهي التي من خلالها تقوم الثقافة بتحديد طرق التصرف وأنماط السلوك والممارسات المطلوبة ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وكيفية التعامل مع المنافسين وكيفية فتح أسواق جديدة والأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء.

✚ التكيف مع البيئة الخارجية: وذلك من خلال

- إدارة حالات عدم التأكد .
- خلق الاستمرارية للمنظمة .

✚ التكيف الداخلي وذلك من خلال :

- خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي.
- بناء شخصية للمنظمة وخلق الالتزام والترابط .
- توفير أساليب التعبير وتحقيق أهداف للمنظمة .

كما يرى باحثين آخرين أن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف و مهام في المنظمة يمكن حصرها في ما يلي:

- ✚ **تحديد هوية المنظمة:** حيث لها دور كبير في تحديد هوية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى؛ بحيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- ✚ **تحدد نوع من الهوية للعاملين:** إن تشارك العاملين لنفس المعتقدات و الأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين وبالتالي تكون لهم هوية مشتركة.
- ✚ **تسهيل التزام الأجيال :** التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد من الموظفين بأهداف المنظمة و تفضيلها على أهدافه الشخصية
- ✚ **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة؛ كما تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض.
- ✚ **تشكيل السلوك الجماعي من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة بين العاملين التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ✚ **تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء):** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل؛ و تعطي استقرارا وظيفيا؛ وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

12. أبعاد الثقافة التنظيمية:

سيتم فيما يلي شرح مجموعة من الأبعاد التي تتفق عليها بعض الدراسات .

• التوجه بالنتائج:

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف ، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات، والاهتمام بالانجازات دون مراعاة تفاصيل العمل، وكذا الإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية للقوة الدافعة للتطوير في المنظمة.

• التوجه بالعاملين:

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، حيث يظهر ذلك من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، التسامح عند الأخطاء البسيطة، التكافل الاجتماعي، عدم التقيد بالرسميات في التعامل، احترام العاملين القدامى، الاستماع بصدر رحب للآخرين وكذا التعامل بروح الأسرة الواحدة.

• التوجه بالعمل الجماعي:

يظهر هذا البعد من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تركز على التعاون بين العاملين ، محافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، التشجيع لوجود جماعات غير رسمية وكذا تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء و المرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة.

• الابتكار والتجديد:

يظهر هذا البعد من خلال تشجيع المنظمة للأفكار وروح المبادرة الفردية، الاستعداد لتقبل التغيير، التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد، تشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير ، عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة و الأفكار، عمل مسابقات، تدعيم المرونة مع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

• التعامل مع البيئة:

يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة من خلال سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة، مسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي ، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام والتأكيد على أهمية المعلومات والمرونة، والحفاظ على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة.

13. 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.
- وتحققاً 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 إلى 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 إلى 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 دراسة 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 يستطیع 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 و بناء النظريات، وكذا القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

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 معتقة 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 والناجى من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر و السياسات 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، وتشمل 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 وضوحاً حيث أنه يمثل رموز الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الاجتماعي و الحسي لكنه ليس كافياً 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. ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي الأفراد به.

❖ **المستوى الثالث:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات أو الاعتقادات الراسخة، والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك بها، وتعتبر بمثابة الأساس للثقافة. و هي الأشياء التي توجه السلوك و ترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور و التفكير فيها و الشعور به. وتتمثل في العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

17. مصادر 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:

National Culture

● الثقافة القومية.

Leaders and Founders

● القادة والمؤسسين

Industry Environment

● بيئة الصناعة

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، أيا كان موقعه في المنظمة فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات. وتظهر أهمية الثقافة القومية يوماً بعد يوم مع تعاضم 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 تعتقد 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 منطقة ما وتجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن أمثلتها ثقافة الدول الأفريقية والعربية.

ثانياً/ القادة و المؤسسين:

إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختار نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل للمنظمة وهدفها ورسالتها. وغالباً ما يحمل المؤسسون 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 وافتراسات القادة، وأنماط سلوكهم لتحديد وفهم ثقافة المنظمة.

ثالثاً/ 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 قيمة معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية هما التكنولوجيا والنمو.

المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

1. بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية:

يؤدي المؤسسون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين . كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

* **فلسفة المؤسسين:** إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.

* **سياسة إدارة الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمتها، أين تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال هذه العملية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات و توجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها

* **الممارسات الإدارية:** يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين؛ فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم الشفافية؛ ولكن في واقع الممارسات اليومية يستدل العاملون على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات.

فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات و السياسات التي لا تطبق

* **التنشئة و التطبيع الاجتماعي:** يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين بتدريبهم؛ فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمتها وما يميزها عن غيرها . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم

المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن

يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و هي:

أولا: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

ثانيا: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد، والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد المؤسسة يقفون على حقيقة ما توليه المؤسسة من تقدير، وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم، والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس، فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاء تحمل الرسائل المرجوة منها، ويستطيع القادة توصيل قيمهم وافتراضاتهم إلى مرؤوسيه من خلال ربط المكافآت بالسلوك المرغوب.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

لذا فالتطبيع الاجتماعي هو تعليم وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة، وتمر عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي بمجموعة من المراحل وهي:

- ❖ **اختيار العاملين:** تبدأ عملية التطبيع الاجتماعي مع الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريب المختارين باستخدام إجراءات محددة، والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة التنظيمية، ويتم إعطاء الأفراد الذين لا تناسب قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة فرصة الانسحاب.
- ❖ **التوجيه:** بعد اختيار العاملين، تأتي عملية تدريبهم لتتلاءم ثقافتهم الشخصية مع ثقافة المؤسسة، وإعطائهم الفرصة للسؤال عن معتقدات وقيم المؤسسة، مما يجعلهم أكثر تقبلا لفهم الثقافة التنظيمية.

❖ **ثقافة العمل:** بعد تعزيز التعلم الثقافي في الخطوة الثانية ، تهدف الخطوة الثالثة إلى تطوير المعرفة التقنية للعامل، كما أن العاملون ينتقلون على طول المسار الوظيفي، ويتم تقييم أدائهم ونقلهم إلى مستويات أعلى على أساس التقدم الذي يحققونه.

❖ **المكافآت وأنظمة الرقابة:** تعطي المؤسسة في هذه المرحلة الاهتمام الدقيق بقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، ويجب أن تكون المكافآت شاملة ومتناسقة، وتركز على الجوانب المتعلقة بالنجاح وقيم المؤسسة. ويرتبط تقييم أداء العاملين وتحديد الترقيات والعلاوات المرتبطة بالأداء الجيد وفق الأهداف المحددة مسبقاً.

❖ **التمسك بالقيم:** مع استمرار العمل بالمؤسسة، يصبح سلوك الأفراد العاملون مرتبط بقيمها الأساسية، ويساعد التمسك بالقيم الأساسية للمؤسسة الأفراد العاملين على التوفيق بين مصالحهم الشخصية الناتجة عن عضويتهم للمؤسسة، ويتعلم الأفراد قبول قيم المؤسسة ووضع ثقتهم فيها، وعدم إلحاق الضرر بها، فالفرد يضحى بكثير من مصالحه الشخصية لخدمة قيم المؤسسة.

❖ **تعزيز الموروث الثقافي:** في جميع مراحل التطبيع الاجتماعي، تكشف المؤسسة للأفراد العاملين على الشعائر والطقوس والقصص أو الأساطير وقصص الأبطال بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية، عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم ؛ فالطقوس تعزز قيم المشاركة و التفاعل بين العاملين؛ كما أن نمط المباني و التأثيث و حتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها ؛ فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و يعزز صورة المنظمة لديه.

❖ **تطابق نماذج الأدوار:** يعتبر الأفراد الحاليين العاملين في المؤسسة بمثابة قدوة للأفراد الجدد القادمين إلى المؤسسة، من خلال تحديد نماذج النجاح وتشجيعهم على القيام بنفس التصرفات، وتعتبر نماذج الأدوار في الثقافة التنظيمية القوية عنصراً مهماً في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة.

3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يرى (BYLESTAL) بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي

* **حجم المنظمة:** ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.

* **العمر التنظيمي:** فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد.

* **التقنية التنظيمية:** تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بمهامهم.

* **البنية الاجتماعية:** تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة، وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.

* **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه، فالاختلاف وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.

* **البيئة الخارجية:** أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

* **تعاقد الأجيال:** فكل جيل دور في طريقة تقديم الخدمات. فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

* **القيادة الإدارية:** لها دور في إيجاد ثقافة ذات طابع معين .

القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

* **النمط الإداري السائد**: هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية. ومن السهولة فرضه على

باقي منسوبي المنظمة

4. محددات الثقافة التنظيمية

من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية ثبت وجود ست محددات للثقافة التنظيمية وهي:

* **التاريخ والملكية**: فتاريخ المنظمة وتطورها ونوعية القيادة وتبادلها الإدارية تعكس جزء من ثقافتها ونوعية ملكيتها تعكس جانب آخر من هذه الثقافة.

* **الحجم**: حجم المنظمات بين الصغرى والكبرى يؤدي لاختلاف ثقافتها، مما يؤدي لاختلاف أنماط الاتصال بها وأساليب القيادة أيضاً.

* **التكنولوجيا**: إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ثقافة المنظمة، فالمنظمات المتخصصة تستعمل تكنولوجيا متقدمة في تعاملاتها، مما يؤثر على ثقافتها، أما المؤسسات الخدمانية فهي تركز على خدمة عملائها من خلال المهارات الشخصية.

* **الأفراد**: فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل، وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين بالمنظمة، كما أن توافق الصفات الشخصية مع اهتمامات المنظمة له دور كبير جداً.

* **البيئة**: فالطرق التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية من عمال وغيرهم وبيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية تكوينها لثقافتها.

* **الغايات والأهداف**: إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

* **الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة**: وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة
- أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني

المحور الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تنصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف عند القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- عقبة الرفض عند الأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير، وأن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم ويدركون دلالة ذلك.

1- مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة. والتغيير الثقافي يعني تطوير أو تدعيم الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة الثقافة التنظيمية على التكيف بنجاح مع التغيير من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها.

2- أسباب التغيير الثقافي:

يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:

- ✚ إيمان المنظمة العميق ببعض القيم، والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير.
- ✚ وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.
- ✚ تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- ✚ وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- ✚ صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.

3- العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية:

✚ طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:

إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير بالجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل: فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.... إلخ.

✚ التغيير في القادة:

إن فرصة تغيير القادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو

افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، فذلك يجعل للتجاوب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

✚ حجم و عمر المنظمة:

فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير ثقافتها بصورة أكبر من المنظمات الكبيرة الحجم و كذلك في المنظمات صغيرة السن. حيث كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية.

✚ قوة الثقافة الحالية:

فكلما كانت الثقافة قوية وبلنزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب و العكس صحيح..

✚ دورة حياة المنظمة:

لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة. فمرحلة انتقال المنظمة إلى النمو /التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

✚ وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة:

إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، و هذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

4- مراحل التغيير الثقافي

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل , و هذه المراحل منطقية و متتابعة وصولا إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل و هي:

✚ المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- 1) تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة
 - 2) تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا
 - 3) التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية
 - 4) تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية
- #### ✚ المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال :

- 1) تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا, أفراد , مهام)
- 2) تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر
- 3) تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات الثقافة أم لا
- 4) تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات و آراء الأفراد.
- 5) تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى، والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير

✚ المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة:

- 1) تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها
- 2) تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية , أهداف العاملين , متطلبات العملاء , البيئة التنافسية
- 3) تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية، وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على:

- 1) عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدودة
- 2) عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل
- 3) عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة .

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط و الإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع تغيير الثقافة، ولتساهم في سرعة تنفيذه. ومن أهم هذه الإستراتيجيات:

- إستراتيجية الاختيار والتعيين
- إستراتيجية التدريب و التطوير
- إستراتيجية المكافآت و الحوافز
- إستراتيجية تقييم الأداء
- إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن , العلاج , التأمين .

المرحلة السادسة : تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:

- 1) برنامج زمني للتنفيذ.
- 2) تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني.
- 3) مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة، و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، و يمكن استخدام المؤشرات التالية:

- 1) درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
 - 2) معدل دوران العمل.
 - 3) درجات رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية.
 - 4) الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات.
 - 5) تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.
 - 6) تحليل التكلفة و العائد للتغيير.
 - 7) رضا العملاء.
 - 8) التحسن الذي طرأ على الإنتاجية و المبيعات و الربحية.
- 5- آليات (وسائل) التغيير الثقافي:

يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل الجميع الأفراد، ومن بين الآليات المتاحة نجد:

- **اللغة** : إن إدخال أي تغيير في المنظمة يصحبه إدخال مصطلحات جديدة، تحمل قيما جديدة، و بالتالي فإن إدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة لهذه المجموعة البشرية. لذا يجب على قادة المنظمة و المسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة للثقافة الجديدة.
 - **التعليم والتكوين** : أي تكوين الأفراد على تطبيقات و مفاهيم و ممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير. فمثلا تعتمد إدارة الجودة الشاملة دائما على تكوين كل أفرادها وشأنها في ذلك شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق و استعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية ، و احترام أفكار الكل، و البحث عن الأسباب الحقيقية لتحقيق هذه الجودة.
 - **الاتصال** : أي ضرورة إفهام الأفراد و إعلامهم و إزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب و توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير.
 - **التوقع والرؤية** : أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها و ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
 - **الانتظار المعياري (الضغط الاجتماعي)**: الضغط الاجتماعي هو تعبير يتعلق بوعي الفرد بتوقعات الآخرين اتجاه سلوكه في وضعية معينة، كما يمثل أيضا التوقع لفعل مشابه أو مطابق لبعض المعايير التي تدفع الفرد إلى تنفيذ الفعل المتوقع. وانطلاقا من الاعتراف بظاهرة الضغط الاجتماعي المتكون من طرف جماعة اتجاه الفرد، ينشئ مبدأ التنقيف، و هو ما يقوم عليه إدماج أفراد في جماعات مماثلة لتنقيفهم، و ذلك من خلال استعمال القيم والمؤشرات و الأهداف و التقدير و الاحترام و الحوافز وكذا المكافآت و الاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.
 - **الموضة** : أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال و التعرف عليه والاستفادة منه. اذ يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (juste a temps) الذي جاءت به شركة تويوتا أحد أمثلة الموضة الإدارية.
 - **الأمثلة والنماذج الثقافية** : وهي بمثابة رموز يقتدى بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال. إن النماذج الثقافية التي تنتمي لنظام القيم عادة ما تركز على مستويات محدودة تتمثل في نماذج الرجال، نماذج الجماعات أو الفرق، نماذج المنظمات، نماذج الدول، كما أن تحديد هذه النماذج يوضح أو يعكس عملية تنقيف مهمة. إن ذور المناصب العليا في السلم الهرمي هم بالضرورة يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم، فالقادة عليهم الامتثال تماما للقيم التي ينادون بها. كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمؤسسة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمؤسسات الجامدة، فالمؤسسة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.
- 6- عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية:**
- إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحيانا إلى خمس سنوات، و أنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:
- ❖ توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
 - ❖ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

❖ إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

❖ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

❖ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها

وذكر Trice & Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان. كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة، كتهديد قوى النفوذ، وافتقاد الأهداف، وانعدام الثقة، وقلة الموارد، وغيرها.
- تحديد العناصر التي سيضمها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انقضاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

ويضيف (Robbins) أن هناك أموراً لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي:

- أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم، أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعمها.
- ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.
- اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.
- عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.
- تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.
- استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.
- التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.
- تكوين فريق من النخبة يتشارك العاملون في صياغة أفكاره وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير، وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع لإنجاحها.

7- أسباب فشل عملية التغيير الثقافي:

تفشل في كثير من المنظمات جهود التغيير في تحقيق النتائج المطلوبة لعدة أسباب منها__:

- * الرضا بالوضع الحالي والتراخي.
- * غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.
- * افتقاد الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.
- * عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.
- * العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتقتل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.
- * عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها، والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.
- * سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسن كبير في الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة إلى ممارسات الماضي.
- * عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة: إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المؤسسة فسوف يتوقف في بدايته.

* الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي: فمعظم المديرين أصحاب الخبرة لا يؤدون دور القائد، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. ومعالجة تلك الأخطاء تتعلق بقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير مثل:

✚ تطوير ونشر رؤية للمستقبل.

✚ الشروع في عمل على مستوى القاعدة يبناه كل الموظفين.

✚ تحقيق انتصارات في الأجل القصير.

✚ غرس التغيير في ثقافة المؤسسة.