

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المحاضرة الأولى

عناصر المحاضرة:

1. مفهوم الثقافة
2. مفهوم الثقافة التنظيمية
3. الثقافة التنظيمية مشتركة
4. نشأة وتطور المصطلح
5. أسباب الاهتمام بها

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 التعاريف 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 اللبنة 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 منولوج 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 تعريف الثقافة التنظيمية

الباحثين	التعريف
Deal Kennedy (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 لمروسيهم 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.
Henry L.Tosi	الأسلوب المنظم للتفكير والمشاعر وردود الأفعال الذي يتكون في منظمة ما أو أحد

أقسامها، وتمثل الثقافة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها	(1994)
القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد ، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشارع وأنماط السلوك التي تنبع 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 يتشاركها 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 منهجا 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 الاتجاهات (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 إلى تلك التعريفات نذكر ما يلي:

- التركيز على التجليات المادية للثقافة (القصص، الرموز، الطقوس...) والذي يثير مشكلة التفاضل 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 إلى القول بأنها أيديولوجية فكرية للإدارة 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 الاتساق 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 والثقافي المستخدمة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والانتروبولوجيا. 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 بيترز 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 والتمثل في الهياكل والبنى والعمليات 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 أثارت 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 هما:

- 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.