

## الفصل الثاني: بناء وتكوين ثقافة المنظمة

### تمهيد:

يُقصدُ ببناء الثقافة التنظيمية تلك العملية التي يتم من خلالها وعبرها تحديد مجموعة القيم والافتراضات الأساسية اللازمة لتحقيق السلوك التنظيمي لأهدافه، ووضع النماذج والمناهج التي يتم عبرها ترسيخ القيم والافتراضات المراد جعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية. وبذلك فعملية بناء الثقافة التنظيمية تقوم على تحديد وتوضيح الأسس والمقومات غير الظاهرة والأسس والمقومات الظاهرة، التي يُريد من بيني تلك الثقافة أن تكون إطاراً للعمل والسلوك داخل المؤسسة؛ وذلك لا يعني أن بناء الثقافة التنظيمية يتم مرة واحدة ويتم التحكم فيها بشكل تام في مختلف الظروف والعناصر، بل يمكن الإشارة إلى أن الكثير من عناصر تلك الثقافة ومضامينها تتشكل عبر الزمن من خلال تفاعل العمل التنظيمي مع مجموعة الظروف المحيطة.

### أولاً - خطوات وطرق تشكيل الثقافة التنظيمية:

يعتبر بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات عملية متزامنة مع إنشائها، ويستمر عبر خطوات وضمن عملية تشكيل تاريخية غير مقصودة تنتج عن التفاعل في ظل ظروف العمل الواقعية، بين مجموعة من العوامل والقيم التي تتراكم وتترسخ عبر الزمن لتشكل نموذجاً ثقافياً تتحدد وتتبلور من خلاله متطلبات وقواعد السلوك والتفكير.

**1- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:** تعد عملية استحداث الثقافة التنظيمية عملية ربط قيم المنظمة الإستراتيجية بقيمها الثقافية، مثل ارتباط هيكل المنظمة بإستراتيجيتها، وتوضح عملية بناء الثقافة التنظيمية من خلال الخطوات التالية:

**أ- صياغة القيم الإستراتيجية:** تمر عملية وضع القيم في المنظمة بخطوتين تتمثلان في:

- ينبغي على الإدارة أن تحدد القيم الإستراتيجية للمنظمة؛  
- القيم الثقافية.

فعلى المنظمات أن تطور قيم تنظيمية ترتبط مع قيمها الإستراتيجية، إضافة إلى أن العاملين يحتاجون إلى قيم تنظيمية تؤدي إلى تصرفات تدعم وتوافق مع القيم الإستراتيجية للمنظمة.

ب- وضع الرؤية: تعد "الرؤية" صورة لما سوف تكون عليه المنظمة عند أية نقطة محددة في المستقبل، فهي تصور كيف تتحدد الإستراتيجية والقيم الثقافية من أجل خلق مستقبل المنظمة، تفرض الحكمة أن تكتب عبارة الرؤية أولاً، لكن الممارسة تفرض أن القيم الإستراتيجية والثقافية ينبغي وضعها أولاً حتى تكون هذه الرؤية ذات مغزى.

ج- صياغة الأهداف: لتحقيق هذه الأهداف لابد من سد الفجوة التي قد تظهر بين القيم الإستراتيجية والأهداف أو الخطط والإجراءات، فصياغة الأهداف يجب أن تكون منسجمة مع القيم الإستراتيجية.

د- البدء بتطبيق الإستراتيجيات أو بدء إستراتيجيات التنفيذ: يتم تطبيق الإستراتيجيات طبقا للقيم التنظيمية التي تحقق الرؤية، لذلك يمكن القول أن القيم الإستراتيجية والثقافية هي الدافع لممارسة التطبيق.

هـ - تعزيز السلوكيات التنظيمية: يتم من خلال هذه الخطوة تعزيز سلوكيات العاملين الذين يمثلون القيم التنظيمية ويطبقون إستراتيجيات المنظمة، والتعزيز يمكن أن يأخذ عدة أشكال: نظام المكافآت الرسمي في المنظمة والقصص.

## 2\_ طرق تشكيل ثقافة المنظمة:

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 مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع. ويمكن القول بأنه يتم تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال الطرق التالية:

### \_ 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 وقيمها، أين تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال هذه العملية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأمات سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها.

### \_ الممارسات الإدارية:

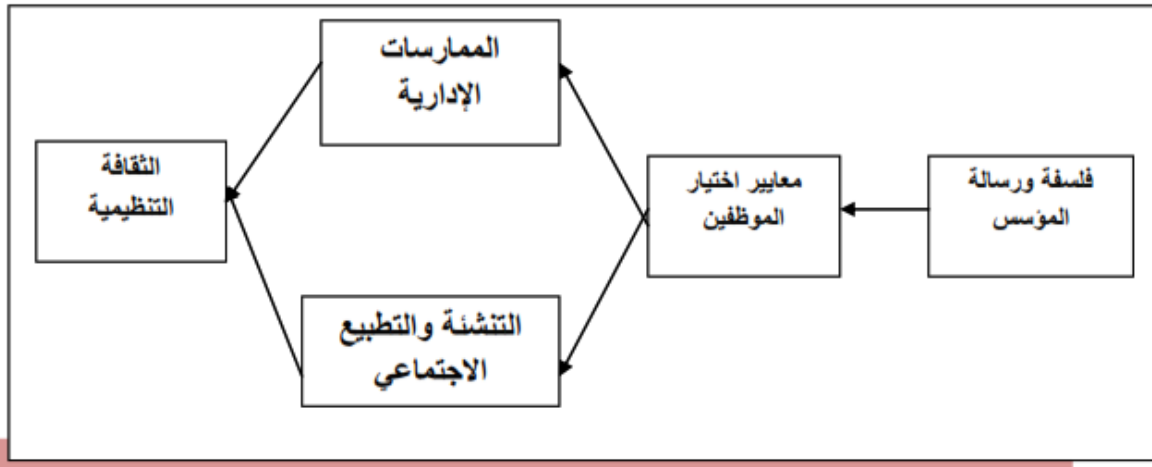
يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعايبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين؛ فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم الشفافية؛ ولكن في واقع الممارسات اليومية يستدل العاملين على أن الإدارة تمارس عكس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

فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

## ـ التنشئة والتطبيع 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 وأهدافها وقيمها 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 التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

### الشكل رقم (01): طرق تشكيل الثقافة التنظيمية



ثانيا- وسائل انتقال الثقافة التنظيمية: تنتقل الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال المستوى الأول للثقافة التنظيمية وهو المكتسبات والتي تمثل الأنماط السلوكية ونتائج السلوكيات المسموعة والمرئية والملموسة، وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تنقل إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال ما يلي:

ـ **القصص والأساطير:** تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، حيث تمثل القصص عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية، الأساطير فهي عبارة عن حكايات خرافية تستخدم رموز اجتماعية.

ـ **الطقوس والمراسيم والاحتفالات:** تشير الطقوس إلى الأنشطة الروتينية المبرمجة في حياة المنظمة التي تظهر ثقافتها، وتمثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية، وتتضمن كيفية الترحيب بالعملاء، زيارة المديرين التنفيذيين لمرووسيتهم وكيفية الاتصال بين الأشخاص، حيث تنقل المنظمات ثقافتها عن طريق الاحتفال بالمناسبات المتعددة التي تقوم بها. فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم، فهي قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى غير الاحتفالات.

ـ **لغة المنظمة:** تمثل اللغة الصيغة أو الطريقة التي يستخدمها أعضاء الجماعة لنقل المعاني فيما بينهم، أما لغة المنظمة فتشير إلى لباس العاملين في المنظمة، طريقة التعامل مع الزبائن، طريقة التعبير عن الغضب إضافة إلى كل

الرموز الشفوية لقيم الثقافة التنظيمية، هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض، وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة. بمرور الوقت فإن اللغة التي يستعملها العاملون في المنظمة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تصبح عاملا مشتركا يجمع العاملين معا.

-**الرموز:** هي الأشياء التي تقال أكثر مما تراه العين، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة، إذ تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فهي تستخدم للتعبير عن معايير معينة ترمي إليها، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالاسم التجاري للمنظمة، تصميم المباني والمكاتب، نوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

-**الأبطال:** هي الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، فهم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية ويمثلون قدوة يحتذى بها في المنظمة.

-**التعبيرات التي تحدد المبادئ:** من بين طرق انتقال الثقافة التنظيمية نجد المبادئ المكتوبة، حيث تسجل بعض المنظمات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرف العاملين فيها في كتيب يسمى "دستور الأخلاق" والتي تمثل القيم الأخلاقية للمنظمة، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة للعامل بأن يقرر إن كانت هذه الثقافة ملائمة له أم لا.

-**المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، حيث هي وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة، كما يتم نقل الثقافة عن طريق استخدام الطرائف والنكت التي تساهم في توثيق الثقة والألفة والمحبة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في منظمات الأعمال.

والجدير بالذكر أن أي من المكتسبات السابقة لا يمكنه نقل أو التعبير عن الثقافة التنظيمية بشكل منفرد، لذا لا بد من النظر إليه في إطار مكتسبات وقيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية.

### ثالثا\_ المحافظة على الثقافة التنظيمية:

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

#### \_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 التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين

وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك 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.

### **\_اختيار العاملين:**

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا 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 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 وافترضاؤهم إلى مرؤوسيه من خلال ربط المكافآت بالسلوك المرغوب.

### **\_المخالطة الاجتماعية:**

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي 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 إختيار العاملين، تأتي عملية تدريبهم لتتلاءم ثقافتهم الشخصية مع ثقافة المؤسسة، وإعطائهم الفرصة للسؤال عن معتقدات وقيم المؤسسة، مما يجعلهم أكثر تقبلا لفهم الثقافة التنظيمية.
- **اتقان العمل:** بعد تعزيز التعلم الثقافي في الخطوة الثانية، تهدف الخطوة الثالثة إلى تطوير المعرفة التقنية للعامل، كما أن العاملون ينقلون 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 المؤسس. 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 والتفاعل بين العاملين؛ كما أن نمط المباني والتأثير وحتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها؛ فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف ويعزز 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.