

الفصل الثالث: نظريات ثقافة المنظمة

تمهيد:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الظواهر المرتبطة بالموارد البشري والتي تؤثر على فعالية المنظمة، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم الثقافة التنظيمية الذي عرف تطورا ملحوظا عبر الزمن.

1- التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية :

نشأ مفهوم الثقافة التنظيمية من الاندماج بين علم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا الاجتماعية، إذ يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالعلاقات الإنسانية ومناهج النظم الاجتماعية، التي تطورت من أساليب الإدارة العلمية لـ " فريدريك تايلور "، وكذا دراسات "هاورثون" التي أجراها "التون مايو" بين عامي 1924 و 1933 التي كونت ما بات يعرف باسم مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، لكن في هذه الفترة لم يتم التطرق لمصطلح الثقافة التنظيمية بشكل صريح، بل كانت إسهاماتهم ترتبط بدرجة كبيرة بالاهتمام بالموارد البشري ومحاولة الرفع من أدائه.

إلا أن الكتابة عن الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 من خلال مقال بعنوان " On studying organizational cultures" للكاتب " Pettigrew " الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستخدم على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجيا.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية " business week"، وأدرجت مجلة " fortune" ركنا خاصا تحت عنوان " corporate culture" إلى أن جاء الباحثان "T.E. Deal" و " A.A.Kenndery" بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

وبذلك فتح الباب لدراسة المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات أبحاث المعاهد ومنظمات الأعمال سنة 1981 ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت، حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني الثقافة التنظيمية كمدخل للتحليل.

يذكر "هوفستيد" أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة " Kennedy& Deal: culture corporate" و " 1982"، وكتاب " البحث عن الامتياز لبترز و ووترمان سنة 1982.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. فلقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) "theory z culture".

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية "Z" للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

والجدول التالي يبين أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (1): أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية

الأعمال	السنة	المؤلفين
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	1982	Peter Waterman
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 قرائنا قانونا جديدا لقطاع الاعمال هو أن القوة في الثقافة"	1982	Deal Kennedy
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	1985	Edgar Schein

2_ نظريات الثقافة التنظيمية:

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية وفقاً للعلاقة بين الثقافة والأفراد والتنظيم:

يمكن أن نلخص نظريات الثقافة التنظيمية وفق هذا المعيار فيما يلي:

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلاله دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

__ **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية.

ثانياً- نظريات الثقافة التنظيمية وفقاً للثقافة العامة وعلم الاجتماع:

لقد استعان باحثو الإدارة بعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وأفكار علمائهم لبلورة مفاهيم تتناسب والمنظمات من أجل فهم الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها:

- **نظرية المؤسس والرمز لـ"بيتغرو" Pettigrew "1982:** تقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول

هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية، القيم، الفلسفة والمعتقدات التي يراها مناسبة لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا، أي أن للخلفية الثقافية لرموز المنظمة أثرا واضحا في القيم الثقافية التي تعيشها المنظمة والعاملون فيها.

- **نظرية المستويات لـ "فورمبرن" "Fombrun" 1983**: تعبر الثقافة عن التعايش عبر الأجيال في المجتمعات، وتقوم هذه النظرية على تقسيم الثقافة إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

أ- **المستوى الأول**: يعد المجتمع المستوى الأول لأي تبلور ثقافي من خلال الدين والأعراف والتقاليد واللغة والطقوس والشعائر والقيم وطبيعة التفكير وأنماط الحياة التي تسود المجتمع.

ب- **المستوى الثاني**: وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية.

ج- **المستوى الثالث**: ينحصر ضمن الفرد ذاته وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة أو مترتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحا وصولا إلى ثقافة تنظيمية لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما.

- **نظرية المسارات لـ "شاين" "Shein" 1987**: تعتمد هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاؤها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وتتمثل هذه المسارات فيما يلي:

أ- **مسار السلطة الاستقلالية**: بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، فكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة؛

ت- **مسار التآلف وتبادل الأدوار**: يعتمد هذا المسار على مدى الالتزام، ويأتي من خلال الانتماء للجماعة؛

ث- **مسار الابتكار**: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة؛

د- **مسار البقاء والنمو**: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

- **نظرية المجالات لـ "جونز" "Jones" سنة 1985**: اعتبر "جونز" الثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي:

أ- **البعد التطوري**: إن نشأة أي منظمة يؤدي إلى نشوء ثقافة تنظيمية وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار ، يتمثل أثر ذلك في البعد الداخلي لاتجاهات المنظمة نحو الإنجاز، والشعور بتطوير المهنية والإنجازية.

ب **البعد الخارجي**: فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المنظمة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة التنظيمية، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المنطقة أو مؤسسها أو رمز الثقافة فيها.

- **نظرية التفاعل التنظيمية لـ "إفانسفجين وآخرون" " Ivanceeviche et all " سنة 1997**: أكدت هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مع المكونات التنظيمية من قواعد وإجراءات وقوانين والهيكل التنظيمي والعمليات، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة من خلال الإدارة العليا من خلال التخطيط، التحفيز، الرقابة، نوع الهيكل التنظيمي والعمليات أي أن المكونة من الإدارة العليا هي الموحدة لثقافة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة لها علاقة مباشرة بثقافة المجتمع الذي توجد فيه، حيث يتشابك مع كثير من المتغيرات وخصوصا ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل، إذ تنتقل ثقافة هذا الأخير عندما يدخل للمنظمة وتتفاعل مع ثقافة المنظمة، فيضيف لها أبعاد ثقافية تنظيمية أخرى.