

## الفصل الأول: ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي

### تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية انعكاساً 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 جزءاً 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 عدت 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 والاجتماعي 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 والعديدة للثقافة تجعلنا نرى من الأهمية عرض أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام التي عكستها تلك التعاريف من أجل الجمع بينها لأخذ بذلك التعريف الذي يتفق معه في تحديد الثقافة.

فمن أهم مفاهيم الثقافة نذكر ما يلي:

\_\_ تراث الأمة المنقول جيلاً بعد جيل.

\_\_ أفكار الأمة ومفاهيمها ولغتها وعاداتها وتقاليدها.

\_\_ نظرية في السلوك أكثر من كونها نظرية في المعرفة.

\_\_ طريقة الحياة التي يعيشها الناس وفقا للفكر الذي يدينون به في جوانب الحياة المادية والفكرية.

ويعرف تايلور الثقافة (أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...) والتقاليد وجميع القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره كعضو في مجتمع، فزاوية رؤية تايلور 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 والمدركات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".

## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية. فالثقافة التنظيمية عند "ميشال كرزويه" M.Crozier "تكمن في" قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية".

كما أنها "تمثل أنماط السلوك ومجموع القيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها".

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا، ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل: الانصياع

للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

من هنا يمكننا صياغة التعريف التالي لثقافة المنظمة "هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يملكها أعضاء المؤسسة، والتي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى".

مما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية تتلخص في مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات، التوقعات والأعراف، التي من شأنها تجسيد هوية المنظمة، فتساعد على انشاء بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

\_\_ الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: حيث نعني بذلك بأن الثقافة التنظيمية لا تولد مع الفرد أي أنها ليست غريزية فطرية بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم والمحاكاة والخبرة والتجربة والتفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وبهذا يتعلم ويكتسب الأفراد ثقافة جديدة بمجرد دخولهم للمنظمة، وبالتالي تصبح الثقافة جزءاً من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة كما تنتقل عبر الأجيال بشكل طبيعي وتلقائي.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، بحيث تضم الجانب المعنوي ويتمثل في القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد وتضم كذلك الجانب المادي والمتمثل في كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق التناسق والانسجام والتناغم بين مجموع أجزائها فأى تغيير يطرأ على جانب من جوانب الحياة يؤثر في باقي مكونات النمط الثقافي للمنظمة.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: بحيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه، وإنما تحدث عليها تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر وملامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.

\_\_ الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي السائد: تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام انتقائي: يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية ومن ثم انتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المنظمة والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

\_\_ الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل هي في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وبيضاء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ويضيف "الرخيمي" سمة أخرى لسمات الثقافة التنظيمية معتبرا إياها كمحدد لمعايير السلوك إذ تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليس بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمرا في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المنظمة ليس خوفا من التعليمات فقط بل انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة.

#### 4. عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة. وتمثل هذه العناصر (المكونات) في:

- **القيم:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.
- **القيم التنظيمية** فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.
- **المعتقدات:** 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.

● **الأعراف والتوقعات:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة. مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

● **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل: الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، وكيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة.

● **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين. ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني". فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة.

● **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة. وتعرف الطقوس الجماعية بأنها "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة". وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل: التجديد والمشاركة.

— تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم. حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

**5. تصنيف الثقافة التنظيمية:** تصنف الثقافات التنظيمية حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية) ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة.

**أ. معيار القوة والضعف:** يصنف هذا المعيار الثقافة التنظيمية إلى نوعين:

**- الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

كما تتميز بمشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

**- الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع افراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**ب. معيار التكيف مع المحيط:** ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

**- الثقافة التكيفية (المرنة):** إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو وبالتطور.

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.

- **الثقافة الجامدة:** التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويفرضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات احداث التغيير.

## 6\_ أهمية الثقافة التنظيمية:

تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة داخل نفس المؤسسة، وكذلك تتصارع ثقافة الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى. كما تكمن أهمية الثقافة في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصالحة العمل، وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد الى الرقابة الذاتية خلال أداءهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة الى أن الثقافة تلعب دورا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحث على الابتكار وروح الابداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين. ان وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

## 7. محددات الثقافة التنظيمية:

- **التاريخ والملكيّة:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

– **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

– **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

– **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا للقيام بالعمل في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح، حيث تكمن علاقة الرضا الوظيفي بالثقافة التنظيمية:

\_\_ تمثل الثقافة التنظيمية عامل وسيط في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يمتلك تأثيرا واضحا على كل من الرضا والولاء الوظيفي.

\_\_ يقوم العاملون بتكوين إدراكات ذاتية حول التنظيم في ضوء عدة اعتبارات أهمها:

✓ درجة الحرية المتاحة.

✓ العلاقات التنظيمية.

✓ أنظمة المكافأة والحفز.

✓ مدى الدعم الإداري للمخاطرة.

✓ مدى تأييد الإدارة للتعرض في وجهات النظر.

هذا الإدراك الذاتي يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة وبالتالي في تحديد مستوياتها؛

## 8. مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة) ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)، نوضحها في مايلي:

### \_\_ ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية

والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

### \_\_ ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

### \_\_ الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب "هوفستيد" فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

### \_\_ ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

### 9. قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

\_\_ التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة؛

\_\_ الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها؛

\_\_ التحقق من مدى التواءم بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها؛

بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

### • المدخل الوصفي:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث 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.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كافٍ لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

— لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛

— لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛

— لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجهاً لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛

— يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛

— احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلباً أو إيجاباً، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وباتجاهاته ومشاعره اتجاه ما يلاحظه.

● **المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي" Achkansy قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

#### ✓ **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:**

تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوباً بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية)، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

#### ✓ **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:**

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

#### 10. **تأثيرات الثقافة التنظيمية:**

من الأسباب الأساسية التي دفعت الباحثين إلى دراسة الثقافة التنظيمية، هو ما لاحظوه من تأثيرات واضحة للثقافة على السلوك التنظيمي والإستراتيجية، وكما أتضح لنا أن الثقافة التنظيمية توجه وتتحكم مع السلوك التنظيمي للعاملين، كما تحدد للمنظمة أساليب التعامل مع البيئة الخارجية بما تحمله من فرص وتهديدات وأنها تعمل على تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة.

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تأثير الثقافة على المنظمة وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي، حيث تمثل محصلة العناصر التالية:

ـ **اتجاه الثقافة:** يقصد بالاتجاه مدى تأثير الثقافة على تحقيق الأهداف. فالثقافة يمكن أن تدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، أو تدفعهم بعيداً عن تلك الأهداف، بمعنى آخر أن اتجاه الثقافة إما أن يكون اتجاه إيجابي صحيح أو أن يكون اتجاه سلبي غير صحيح، فإذا كانت الثقافة تدعو إلى التمسك بالقديم، وأساليب العمل المتبعة منذ زمن، بينما المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تحتاج إلى التطوير الدائم، هنا الثقافة تدفع المنظمة إلى الاتجاه الخاطئ، والعكس صحيح.

**انتشار الثقافة:** يشير انتشار الثقافة إلى الدرجة التي يشترك فيها أفراد المنظمة في ثقافة واحدة، بمعنى مدى انتشار نفس الافتراضات والقيم والمبادئ، معايير السلوك بين أفراد المنظمة الواحدة وتتفاوت درجة انتشار الثقافة من منظمة لأخرى، حيث تتفاوت بين ثقافة واسعة الانتشار وثقافة سطحية، ويرجع هذا إلى التفاوت إلى عوامل أهمها:

\_\_ الفترة الزمنية التي تمثل عمر الثقافة، فكلما زاد عمر الثقافة زاد انتشارها.

\_\_ درجة توافق وانسجام مكونات الثقافة مع بعضها البعض.

\_\_ مدى توافق ثقافة المنظمة مع الثقافة الشخصية لأفرادها.

\_\_ قوة تأثير القادة داخل المنظمة، فكلما زادت قوة تأثير القادة كلما زاد انتشار الثقافة.

**قوة الثقافة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثير الثقافة على الأفراد. ويرى البعض أن الثقافة القوية هي التي تتميز مكوناتها بالانتشار الكثيف بين أفراد المنظمة، وأنه كلما زاد تقبل الأفراد لمكونات الثقافة كلما زاد التزامهم نحوها، إلا أن هذا التعريف يخلط بين قوة الثقافة وبين انتشارها.

ان الثقافة هي التي تدفع الفرد للعمل وبذل التضحيات من أجل تحقيق هدف الجماعة، ولا يشترط انتشار الثقافة داخل الجماعة كي تكون قوية، ويتضح ذلك في المنظمات متعددة الجنسية التي تظهر فيها ثقافات فرعية منتشرة بين عدد محدود من الأفراد ولكنها ذات تأثير قوي، كما أن قوة الثقافة هي التي تمكنها من أداء وظيفتها كنظام رقابة وتحكم اجتماعي في السلوك، وبدون قوة الثقافة يصعب التحكم في سلوك الأفراد العاملين، ويمكن إرجاع قوة الثقافة إلى:

• مدى ارتباطها بقيم دينية وعقائدية، حيث نجد أن مكونات الثقافة التي ترتبط بقيم دينية أو عقائدية يكون لها قوة تأثير كبيرة على السلوك.

• درجة اعتناق الأفراد لهذه الثقافة، فكلما زادت درجة تشبع الأفراد بقيم المنظمة وافترضاتها الأساسية وتعلقهم بمظاهرها العلنية كلما زادت قوة تأثيرها على السلوك.

• البعد الزمني، فكلما طالت مدة اعتناق هذه الثقافة زادت قوة تأثيرها.

ويمثل تأثير الثقافة على المنظمة محصلة هذه العناصر الثلاث مجتمعة، فالثقافة يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة عندما تواجه السلوك في اتجاه أهداف المنظمة، وتزداد قوة هذا التأثير إذا كانت الثقافة واسعة الانتشار ولها تأثير قوي على الأفراد، بينما يكون للثقافة تأثيراً سلبياً إذا كانت توجه السلوك في الاتجاه الخاطئ، بعيداً عن أهداف المنظمة، وتزداد قوة هذا التأثير عندما تكون الثقافة واسعة الانتشار وقوة التأثير على الأفراد.

ـ **درجة المرونة:** التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا يعطي للعاملين بها القدرة على التكيف مع الظروف خصوصا في عصرنا الحالي الذي باتت السمة الظاهرة فيه هي التغيير المستمر.

ـ **الإلتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، أي أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدمه.

ومن أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية نذكر:

- **ثقافة المنظمة والفعالية:** هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة حيث أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة والإنجاز.
- والثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون هذه الثقافة مصدر للميزة التنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة غير قابلة للتقليد.
- **ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي:** إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (قيادة، إتخاذ قرارات، اتصالات وغيرها ..) ، وأن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة.
- والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة وبذلك يقل الإهتمام بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.