

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

أ. شلاي صالح

جامعة سكيكدة

الملخص: يعالج هذا المقال موضوعا لا يزال يثبت رغم التطور التكنولوجي الحاصل اليوم، أنه يحتل مساحة للبحث في المؤسسات، كونه يتعلق بثقافتها و كفاءات تنظيمها لمستوياتها الإدارية و مواردها البشرية و وسائلها المادية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها سواء الربحية المادية منها أو السمعة المعنوية، و لا يتأتى ذلك إلا بثقافة قوية قادرة على مواكبة ما يحدث و مبدعة فيما تتوصل إليه متجاوزة عقبات التغير و التأثير عليها، محافظة على هوية المؤسسة و خصوصياتها.

Résumé: Cet article traite un sujet qui continue de prouver que, malgré le développement technologique actuel, il occupe un domaine de recherche dans les institutions, en ce qui concerne leurs cultures et leurs façons d'organiser leurs niveaux administratifs, leurs ressources humaines et leurs moyens matériels de manière à atteindre leurs objectifs, Cela ne peut être réalisé que par une culture forte capable de suivre le rythme de ce qui se passe et de créer ce qu'elle atteint, en surmontant les obstacles du changement et en l'influençant, en préservant l'identité de l'institution et ses spécificités.

مقدمة: ليست الإدارة مهام و تخصص، لكنها أيضا أفراد، ما يعني أن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف الأفراد (مديرا و عمالا) و أن أي فشل لها هو فشل لهؤلاء، و الأفراد ينجزون أعمالهم استنادا إلى مرجعية تحكمها مجموعة المبادئ والسلوكيات والمفاهيم والأخلاقيات، تعرف بثقافة المؤسسة، و التي تستند بدورها إلى ثقافة المجتمع وما تحمله من: قيم وتقاليد ومعتقدات واتجاهات ومثل عليا.

فالثقافة التنظيمية، و إن كانت تبدو مرآة للمؤسسة تعكس مناخها و شخصيتها و أعمالها، إلا أنها تبقى في حقيقة الأمر منشقة من ثقافة المجتمع عامة بكل تفاصيلها، على اعتبار أن الثقافة، كل مركب يشمل إنتاجيات الإنسان، سواء في صورتها المعنوية (فن، معتقدات، أخلاق، عادات...) أو في صورتها المادية (مباني، اختراعات، أجهزة...)، لذلك فإن فهم سلوكيات مثل: تقدير أهمية الوقت و السلوك المنظم و الرغبة في الإنجاز و إتقان العمل و المثابرة، تعد شروطا ضرورية للنجاح في أي ميدان و منها الإدارة في المؤسسات، كونها تساعد على تحليل تصرفات العمال و التنبؤ بها و التحكم فيها و تأثيرها في علاقاتهم ببعض البعض من جهة و بالمؤسسة من جهة أخرى، و من ثم تمكن إدارة المؤسسة من رسم السياسة، التي تراها ناجحة لها و تتكفل بتوجيه أفرادها الوجهة المرغوب فيها، ما يساعد على تحقيق أهدافها.

على هذا الأساس، يأتي مقالنا الحالي، متناولا موضوع الثقافة التنظيمية من جوانب عديدة، نقدمها في شكل عناصر كبرى، منفصلة عن بعضها، لكنها تفي بغرض تحقيق الإلمام بالموضوع -حسب أملنا- بداية بتوضيح المفهوم، مروراً بعناصر عديدة و مختلفة تزيد من توضيح المفهوم، و تعمق الموضوع وصولاً إلى نواحي التأثير الذي تمارسه على المؤسسة بذاتها.

أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية: قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، لا بد من تحديد مفهوم الثقافة إشارة لا توسعا، حيث عرفها "E.B.Taylor" على أنها: ذلك الكل المعقد، المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وجميع المقومات والقدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. (سعيد بن بينة، 2015: 138)

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

ولقد سار على نهج تايلور العديد من الباحثين، الذين سجلت تعاريفهم للثقافة التنظيمية الجوانب المعنوية والجوانب المادية، بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية، ولكنها لا تتكون من تلك الأفعال ولكن الأشياء المادية. (محمد عبد المعبود مرسي، 199: 65)

في حين يعرفها "Linton" بأنها: مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار. (محمود سلمان العميان، 2005: 309)

ويدعم هذا المعنى "Khuckhohm" بتعريفه أن الثقافة، طريقة التفكير والشعور والعقيدة وهي عبارة عن مجموعة المعارف، التي حصلت عليها الجماعة واحتزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم، لكي تستخدم في المستقبل وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحداث والرموز والنتائج الملموسة، التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها. (عبد الحميد لطفي، 1979: 75)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة، أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية.

3. القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد في حياته. (محمود سلمان العميان، 2005: 309) و منه فالثقافة، تشمل كل ما يكتسبه الإنسان في حياته الاجتماعية.

بعد ما تم تعريف الثقافة عامة، نأتي الآن إلى التطرق إلى تعريف ثقافة المؤسسة، الذي يبدو أنه مستعار من علم الإنسان، لذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب والتي سنذكر البعض منها، لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

عرف الكاتب "Gibson" زملائه ثقافة المنظمة بأنها: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدرجات و افتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتخفز الأفراد. (حسين حريم، 2003: 261)

ويعرفها "أوشي" بأنها: تتألف من مجموعة الطقوس والرموز والأساطير، التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. (وليام أوشي، د.س: 65)

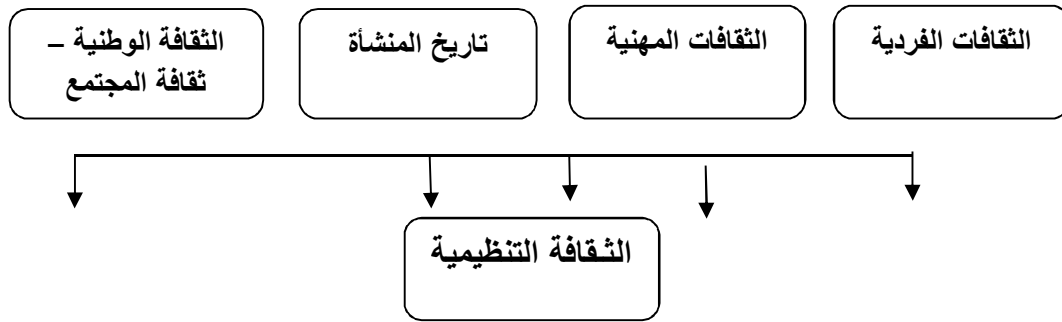
و يعرفها "Wheelen" : بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم، التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (محمود سلمان العميان، 2005: 311)

كما يعرفها "Kossen" : بأنها مجموعة القيم، التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية، إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (محمود سلمان العميان، 2005: 311)

و يعرفها "العديلي" : على أنها "القيم السائدة في المؤسسة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة. (وليام أوشي، د.س: 444)

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

ويمكننا توضيح ثقافة المؤسسة، بتحديد مكوناتها كما يلي (مكونات ثقافة المؤسسة):



المصدر: سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، 143.

من خلال التعريفات السابقة، نجد أن وجهات النظر بشأن مفهوم ثقافة المنظمة، تركز على مضمون الثقافة في حد ذاتها، والذي يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات، يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة والتي تمثل إطاراً، يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين خارج المنظمة.

ثانياً. العناصر المكونة لثقافة المنظمة: وهي متعددة، نذكر من أهمها:

1. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، إلخ.

أما 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، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.... إلخ.

2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتزام. (محمود سلمان العيمان، 2005: 312-313)

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

وقد حدد "Maurice thevenet" خمسة عناصر أساسية وأقترح من خلالها طرق تحليل مفصلة:

(Chantal bussenant;1991;pp50-51):

أ. الأدوات الأساسية: هي:

- المؤسسون (المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي، التحدي-رهانات، القرارات الأصلية_ المبادئ الأساسية).

ب. تاريخية المؤسسة: يمثلها:

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

- الأشخاص.
- الهياكل (القانونية، الداخلية).
- التواريخ الكبرى.
- المحيط.
- ج. الحرفة (المهنة): (مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط)
- المهنة المكتسبة (من طرف الخارج).
- المهنة الظاهرة (انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية).
- مهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية بالنسبة للكفاءات من أجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة، بطرق عمل مختلفة أو متميزة....)
- د. القيم: (ما تعتبره المؤسسة الأحسن، الأفضل)
- القيم المصرح بها (في مختلف الوثائق)
- القيم الظاهرة (في الاختبارات والاتصال الخارجي)
- القيم العملية (إجراءات مراقبة التسيير)
- ه. العلامات والرموز:
- العلامات (بالنسبة للخارج [استقبال، اتصال]، [اللغة، اللباس] الفضاء [التهيئة، الألوان] ، تسيير الوقت)
- تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية، التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية، تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة، التي تكون ثقافة المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.
- ثالثا. خصائص ثقافة المنظمة: بداية نوكد، أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها، فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتفق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. (محمود سلمان العميان، 2005: 315)
- و مما لاشك فيه، أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر عن الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الداخلية. (ثامر محمد العديلي، 1995: 179)
- فالمنظمات مثل الأفراد، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، كل منها متميز عن الأخرى، فكل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها، من خلال فلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكاياتها وقيمها واعتقاداتها. (حسين حريم، 2003: 263)

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية، تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، فلو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية، نجد أن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها، التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي عنها.

من ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع، ثقافة واحدة وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المؤسسة، لذلك نجد أن هناك ثقافة سائدة مهيمنة، وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية لوحيدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين... إلخ) وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة. (حسين حريم، 2003: 263)، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين، على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.

تتفاوت الخصائص الثقافية للتنظيمات، مع ذلك يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في كل تنظيم. وأهم هذه الخصائص والسمات نجد: (محمد قاسم القريوتي، 2006: 379-380):

1. المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
 2. التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
 3. التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
 4. التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 5. الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
 6. الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 7. نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
 8. التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة، أي درجة التسامح مع الاختلاف والسماح بوجهات نظر مختلفة.
 9. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- يلاحظ أن الأبعاد تشتمل على أبعاد هيكلية و سلوكية وأن الجزء الأكبر يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة. (حسين حريم، 2003: 263).
- أما محمود سلمان العميان فقد قدم في كتابه السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المؤسسة: (محمود سلمان العميان، 2005: 316)

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

1. الانظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فيهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا و لا قليلا جدا).
3. القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، و الانصياع للأنظمة.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...إلخ. وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.
- رابعاً. وظائف وأهمية ثقافة المؤسسة: تلعب ثقافة المؤسسة دور المحرك، في نجاح المؤسسة فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع. وهناك من يرى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:
 - 1- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
 - 2- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
 - 3- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- ومن جهة أخرى يشير الكاتبان "Kinicki" و "Kreinter" إلى أن ثقافة المنظمة تحدم أربعة وظائف وهي: (محمود سلمان العميان، 2005: 314):
 - تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
 - تسهل الالتزام الجماعي.
 - تشكل السلوك.
- كما نجد "Wagmen" يرى بأن الثقافة تستخدم في أربع وظائف: (أحمد سيد مصطفى، 1992: 217):
 1. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
 2. نحو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
 3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

4. توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

و تتحدد أهمية ثقافة المؤسسة ودورها في توجيه الأفراد والمنظمات كما يلي: (محمود سلمان العميان، 2005: 313-314):

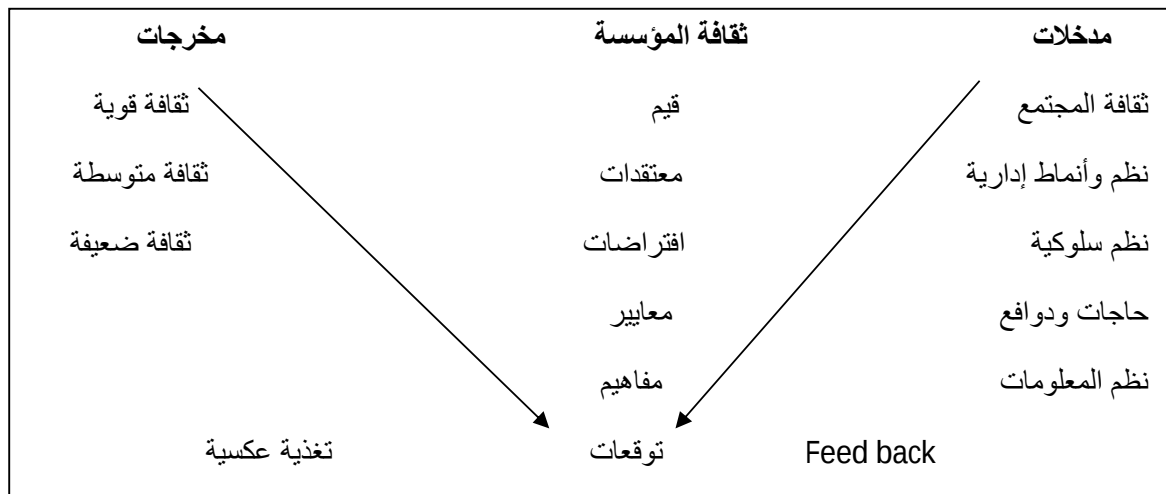
1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد، ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن اعتداء أحد ما على بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع لآخر.

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث، التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف بأن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن ثقافة المؤسسة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

إن ثقافة المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا له مدخلات ومخرجات نوضحها في الشكل التالي:



المصدر: سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، 146.

سادسا. أبعاد ثقافة المؤسسة: لثقافة المؤسسة أبعاد، يمكن التطرق إليها من خلال التطرق إلى مؤشراتهما: (حسين حريم، 2003: 243):

1. البعد الإداري التنظيمي: وهو النمو البيروقراطي في التنظيم. بمعنى آخر الترشيح واستعمال العقلانية في عملية العمل التي تعدت السمات الأساسية في التنظيمات الحديثة، إذ أن النظام العقلاني الرشيد يقتضي وجود نظام رسمي تحكمه قوانين خاصة بالتوظيف والتكوين والترقية والأداء في العمل، وتسلسل هرمي في السلطة، وعملية الاتصال وانتقال المعلومات من القاعدة إلى القمة والعكس، وكذلك مكاتب خاصة للعلاقات العامة والعلاقات الصناعية التي تخضع لإدارة الموارد البشرية.

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

2. البعد القيمي (قيمة العمل): للعمل قيمة اجتماعية وثقافية في المجتمع وهذا ما يؤكد علماء الاجتماع وغيرهم الذين يرون بأن السير الحسن للعمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية يرجع إلى نظرهم الإيجابية لمفهوم العمل الذي حقق الإشباع للحاجات البيولوجية، النفسية والاجتماعية.

3. البعد الاستراتيجي (قيمة الوقت): إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع من المجتمعات فإن الوقت عنصر فعال ومفتاح لأفراد المجتمع سواء أغنياء أو فقراء، نساء ورجال، فإن لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة وفعالة فإنه يزيد في الفقر والجهل والتخلف.

سابعاً. تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية المحافظة عليها: (ماجد العطية، 2003: 333):

إن مؤسسي المؤسسة الأوائل، لهم تأثير كبير على ثقافة المؤسسة في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المؤسسة، فهم غير مقيدين بعادات وتقاليد سابقة، كما أن الحجم الصغير الذي تتميز به المؤسسات في بداياتها بشكل عام، يسهل للمؤسس فرض رؤيته على أعضاء المنظمة.

ويتم خلق ثقافة المؤسسة من خلال ثلاثة مراحل، حيث يستخدم المؤسسون ثقافتهم التنظيمية، ثم يعملون على الاحتفاظ بالعمال الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، في المؤسسة، وأخيراً فإن السلوك الشخصي للمؤسسة يصبح نموذجاً يشجع العاملين على التوحد معهم، وحينما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي، الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية في ثقافة المؤسسة.

و بعدما تتشكل ثقافة المؤسسة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركااتهم و اعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
- أفعال وممارسات الإدارة العليا: لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المؤسسة.
- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة وخاصة الجدد منهم لأنهم ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، كما يطلق أيضاً على عملية التطبيع التكييف أيضاً.
- نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

وقد أكد الكاتبان "Shicmon & gross" على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المؤسسة وحددا أربعة أساليب، يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة وإدامتها ونقلها. وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين والتطبيع، والتدريب والتطوير.

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة واتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.
و إذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (HOME) على اعتبار أن الثقافة للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (HOME).

أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، وبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هناك طرق أخرى منها المراسم و الاحتفالات والمناسبات، والقصص، والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية التي ناقشناها سابقا.
ثامنا. ثقافة المؤسسة والتغيير (التغيير الثقافي): إن النقطة الأولى في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، ومن خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التيسيرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لأحداث تغيير، يساعد على تحديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة للتلاؤم مع التحولات المستمرة.

ليس هناك حل سريع ولا سر يكشف عنه لتحرك مؤسسة من ثقافتها الحالية الجامدة والتي تتسم بالانسحاب والإهمال والإدمان على السلبية والتسيب و تعدد مضيعات الوقت، إلى ثقافة تركز على التميز والإنجاز والنتائج والتجانس، والجماعية والتفتح على الداخل والخارج، واليقظة والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة والمشاركة والابتكار، الاهتمام بالعاملين كأدميين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير. (فيليب أتكينسون، 1996: 92-100)

كما يواجه أيضا العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرة التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة، وبتحديد أدق فإن المسح الذي أجري في أواسط التسعينيات في الو.م.أ. يبين أن ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة فشلت في تحقيق النتائج المرسومة. ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أي أن ثقافة المؤسسة الراهنة مع الثقافة الوافدة الجديدة التي يحملها التغيير.

لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تسمح لها بقبول التغيير ومن أسباب مقاومة التغيير نذكر:

- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية وأن الأمور لا تسير على ما يرام مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.

- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمئنون لها وليس لديهم ميل لتغييرها.

- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.

- بالنسبة لبعض الأفراد قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفا.

- بعض الأفراد والجماعات، قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس لها.

- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.

- الخشية من طرف البعض أن يأتي التغيير بنتائج غير متوقعة وسيئة.

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

- بعض الجماعات تتبنى موقفا سلبيا من التغيير لذلك يرى أعضاؤها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير، وأن الأفراد يتغيرون والجماعات تبقى.
- مقاومة التغيير قد تظهر من منطلق عدم التشكيك في الوضع والمسار الحالي للمؤسسة. كما أن بعض الأشخاص يستفيدون من الوضع الحالي للمؤسسة.
- بعض الأشخاص يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء أو يتطلب منهم مهارات ومعارف لا يمتلكونها.
- بعض الأشخاص لا يعترفون بالعود ولا يصدقونها ويريدون الحصول على نتائج فورية.
- إن تعديل القيم التنظيمية و الاتجاهات وسلوكيات ومواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أدهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي و اعتباره سلوكا غير مرغوب أو ضار وأنه في التغيير تتعاضد الذاتية وسيكونون في وضع أحسن نتيجة هذا التغيير.
- عندما تنجح الإدارة في إقناعهم بأن مصلحتهم تتعارض مع سلوكهم وطريقة أدائهم الحالي وتتكامل مع التغيير حين إذن فقط نجد كل من في المؤسسة يسعى نحو الغرض الذي أنشئت من أجله المؤسسة.
- إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات السلوكيات تتلاءم معها وتدعمها الدعم المكاني و الزمني المطلوب لواقع قائم بالفعل، فلا بد من أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية.
- هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير حيث أن الكثيرون يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة.
- والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟
- ومن بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المؤسسة نجد: (حسين حريم، 2003: 270-272):
- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: إن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- غياب ثقافة فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة، يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
- فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة، فيجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ومن ثمة النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة ومن بين الخطوات العملية لإحداث التغيير نذكر ما يلي: (فليب أتكينسون، 1996: 122-129):

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

- إن السبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية، لا يكون إلا بتغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، الآخرين، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.
 - قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.
 - إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة وأن يتعلموا شيئا مهما هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
 - العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.
 - تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
 - وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة
 - وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.
 - تهيئة وتنشيط نظام الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز، باعتبارها الركائز الأساسية لزراعة الانضباط والنظم والمسؤولية، وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء لدى العمال، وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
 - نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تنسم اتجاهاتهم بالسلبية وإحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.
 - وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء عن الأكفاء.
- تاسعا. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة: تؤثر ثقافة المؤسسة على المؤسسة من جوانب عدة منها:
- 1- تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء: (سعيد بن يمينة، 2015: 168-169):**
- دلت الدراسات على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم، على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين، نخط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسات إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:
- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية، لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات، التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والذي له القدرة على تنميط الأداء.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وتجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات، إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
 - إيجاد نوع من الاستقلالية لذا العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- 2. تأثير ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، واستخلص من مختلف الدراسات المنجزة بهذا الشأن، أن الثقافة تؤثر في نوع القرارات، الهيكل التنظيمي،

الثقافة التنظيمية: دلالة المعنى وتحديد الأبعاد

والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصال...) و أن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة، يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية لها.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة 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، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حسين حريم، 2003: 274-275).

خاتمة: وقفنا في هذا المقال على معالجة موضوع الثقافة التنظيمية، حيث رأينا أن ثقافة المؤسسة كمفهوم يتحدد بداية من مفهوم الثقافة بصفة عامة، وكما لهذه الأخيرة تعاريف عديدة ومختلفة، فإن لمفهوم ثقافة المؤسسة أيضا تعريفات متعددة بدورها. ثم أتينا إلى تحديد العناصر المكونة لثقافة المنظمة وخصائصها حيث رأينا أن الأولى تمثل عناصر موحدة في كل المؤسسات بينما تعكس الثانية ثقافة المؤسسة بذاتها ومن خلالها تتميز الثقافات من مؤسسة إلى أخرى. كما أن لثقافة المؤسسة أنواع حددناها في ثلاثة. أما بالنسبة لوظائف وأهمية ثقافة المؤسسة فتتجلى في نواحي عدة، تمس هوية المؤسسة، سلوك أفرادها، استقرار المؤسسة. كما حددنا أيضا أبعاد ثقافة المؤسسة بمؤشراتها وهي: البعد الإداري التنظيمي، البعد القيمي والبعد الاستراتيجي. وبينما كيف تعمل المؤسسة على خلق ثقافتها الخاصة بها و تحافظ عليها. أما بالنسبة لعنصر ثقافة المؤسسة والتغيير فقد أوضحنا فيه كيف يمكن للمنظمة أن تغير ثقافتها وفي نفس الوقت تتصدى وتتعامل مع مقاومة التغيير الثقافي للمنظمة. وفي الأخير بينا كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على المؤسسة من حيث الأداء والهيكل التنظيمي.

المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى: الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمة، القاهرة، 1992.
- 2- بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2015.
- 3- ثامر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 4- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 5- عبد الحميد لطفي: الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة القاهرة، 1979.
- 6- فليب أتكينسون: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح نعماني، ج1، سلسلة إصدارات بمبك، 1996.
- 7- محمد عبد المعبود مرسى: التغيير الاجتماعي للثقافة، ترجمة مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1990.
- 8- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 9- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2006.
- 10- ماجد عطية: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
- 11- ويليام أوشي: النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z ، ترجمة حسن محمد حسين، معهد الإدارة العامة السعودية، دس.
- 12- Chantal bussenant & Martín prélet : organisation et gestion de l'entreprise ; ED Vuibert ; paris ; juillet ; 1991.