

المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة

تاريخ استلام المقال: 2015/05/04 تاريخ قبول المقال للنشر 2016/01/05

أ. حمزة بن عبد الرحمان ماجستير سنة الثانية

أ.د خريش عبد القادر جامعة لوئيسي علي البليدة2

البريد الإلكتروني : kheribecheaek@gmail.com

الملخص:

نحاول دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر سوسيولوجية صرفة، التي تعرف هذه الظاهرة وفق مفاهيم محددة بدقة والتي فرضتها الكتابات والأبحاث العلمية. وبذلك نجد صراع أو تناقض الذي يتقلص أو يتسع بين ثقافتين مختلفتين أحدهما يتصل بالمنظمة والأخرى بالمجتمع، ونأمل تحقيق توافق بينهما، في حين التنظيم السوسيولوجي يفرض علينا تحديد طريقة الفهم والفعل وأخيرا رد الفعل.

Résumé :

On essaie d'étudier la culture organisationnelle dans l'entreprise du point de vue strictement sociologique ; qui définit en termes bien déterminer ce phénomène, qui s'impose à travers les écrits et les recherches scientifiques.

Alors on a un conflit ou un paradoxe qui décroît et/ou s'élargit entre deux cultures différentes l'un concernant celle de l'organisation et l'autre sociétale, qu'on veut réaliser un consensus entre elles, entre autre l'organisation sociologique nous obligent à déterminer la façon de comprendre d'agir et finalement réagir.

مقدمة:

نال موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلّها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم في أداء المنظمة. والمنظمات تختلف عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون

لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل.

أما من حيث الثقافة التنظيمية، فإن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين وتصرفاتهم إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعداً هيكلية وسلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

ومن هنا نحاول تقديم إشكالية محورية تتمثل في:

ماهي النظرة العلمية للوسولوجيا للثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

أولاً: ماهية ومكونات ثقافة المؤسسة:

ترمز الثقافة إلى القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها ومن بينها، موضوعات الاهتمام والأقوال والأحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة.

كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات، الأفراد بين بعضهم بعضاً والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي أن الثقافة المؤسساتية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

ومن ثم فإن موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة وتعددتها واختلافها ضمن نطاق،

التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى المؤسسة الواحدة، وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي.

1. تعريف ثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981¹ وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف: فحسب (Peter Waterman) تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما (Deal et KENNEDY) يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند (William Ouchi) من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمني لثقافة المؤسسة.

نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم: فكل من مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة للمؤسسة وكذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة. بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية².

أ. الثقافة وثقافة المؤسسة: إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة³، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

¹ يعتبر (Deal et Kennedy) أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما (Corporate Culture) " الصادر في 1982.

² رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص12.

³ Marc Bosche, «corporate culture la culture sans histoire», la revue française de gestion (RFG), № 47-48, 1984. pp: 28-29.

تمثل كل من "نظرية Z"، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة.

يتميز مفهوم ثقافة المؤسسة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهيكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة؛ وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، ويتلخص هذا في نموذج "Mc Kinsey" ل السبعة S "للمؤسسة".¹

تعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتمركز تركيبة النموذج المتكون من ستة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المؤسسة وتتفاعل معها.

ب. المكونات المختلفة لثقافة المؤسسة: تحوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات²، يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة حسب (Maurice Thevenet)³، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها.

1. القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها (WATERMAN PETER) أساس النجاح الدائم والمستمر، أما (MAURICE THEVENET) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن

¹ T. Peter et R. Waterman, **le prix de Excellence**, Paris, Dunod, 1995 p: 32.

² M. Bocshe, op. cit, p: 31.

³ M. Thevenet, **audit de la culture d'entreprise**, Paris, Ed d'organisation, 1986, p : 71-94.

الإدراك الحسن من السيء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير.

يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

◀ **شكل قولي:** وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

◀ **شكل غير قولي:** وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها¹.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة²، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير³.

يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتتشرك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضا بالهيكل التنظيمي، والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت وغط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات، وكذا العلاقات مع البيئة، سياسات تسيير. وتبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكات الفردية والجماعية. وتحتوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية.

2. الخرافات: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي

بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

3. حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة

وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

4. الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية

للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

¹ M. Bosche, op- cit, p 32.

² M. Thevenet, J-L-Vachette, *Culture et comportements*, vuibert, Paris, 1992, p : 217-232.

³ IBID. p : 73.

5. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات¹ إلى درجة تصبح مشابها للثقافة أحياناً.

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- ◀ تبرز من خلال الهيكل التنظيمي.
- ◀ فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة².
- ◀ تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- ◀ في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- ◀ في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.
- ◀ وفي خطابات المؤسسة.

6. الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- ◀ تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ◀ إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- ◀ تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- ◀ تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيهم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية

¹ M. Thevenet, J-L Vachette, op-cit, p:75.

² علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص108.

بالمعاني كتمارس الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلاً ولقد أوصى (Peter Waterman) بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

7. الأبطال (البطولات): إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز

الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية¹ ونميز هنا نوعين من الأبطال:

● الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة.

● الذين يولدون أبطال وهم مؤسسي المؤسسة².

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبطت العاملين قوياً برسالة المنظمة³.

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة⁴؛ وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل

¹ MARC Bosc, op-cit, p : 34.

² مثل مؤسسي مؤسسة (HP) أي (HAWLETTE PACHARD) وهم (David Pachard et William Hawlette).

³ جرينر جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسبوي، الرياض: دار المريح للنشر، 2004، ص 630.

⁴ شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحماد للنشر والتوزيع، 2002، ص 360.

التنظيم الذي يعملون فيه¹؛ ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
2. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه².

1. عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي

? القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء

التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو

غير جيد،

مهم أو غير مهم وغيرها.

فهي القيم التي تنعكس في مكان أما القيم التنظيمية أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم

على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية³.

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه

القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغيرها¹.

¹ المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 397-398.

² محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 313-314.

³ المدهون والجزراوي، 1995، ص 399.

ب. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية²؛ فالعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

◀ الأفكار الصحيحة.

◀ الأفكار الخاطئة.

◀ الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم³.

ج. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، 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 والاقتصادية⁴.

د. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها شائعة وتضمن الولاء للمنظمة، وتهدف إلى ضمان السير لجعل العمال على قدر وافر من المسؤولية، والتي يمكن إدراجها في النظام غير الرسمي.

هـ. **الشبكة الثقافية:** تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها

ببعض وتتكون الشبكة الثقافية من:

◀ تعزيز القيم وترويج الأساطير.

¹ محمود العميان، مرجع سابق، ص 312.

² المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص 400.

³ شوقي جواد، مرجع سابق، ص 227.

⁴ محمود العميان، مرجع سابق، ص 313.

◀ الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.

◀ ربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص وعموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة وهم من المتحدثون عن التاريخ، والمتكهنون بمستقبل المؤسسة، والجواسيس وأصحاب الدسائس؛ فالشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

◀ أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.

◀ أن يصنع المشرفون هذه الشبكة.

ثالثاً: سوسيولوجية الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

ويمكن تقديم ما يأتي لتحديد مستويات الثقافة المؤسسة وكيفية المحافظة عليها من خلال أهم وظائفها.

1. مستويات الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة

كالتالي:

● جزء ظاهر من أنماط السلوك.

● جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

● جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير

مرئية¹.

واكتشف بيترز ووترمان نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا

التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

1. اعتقاد في أن تكون الأفضل.

2. اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.

3. اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.

4. اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.

¹ سيد الموارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص ص 291-292.

5. اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.

6. اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.

7. اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

أ. أنواع الثقافات: قدم ولاش (Ellen Wallach) ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

1. الثقافات البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسئولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم، بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.
2. الثقافات الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

3. ثقافات التعاطف الإنساني: حيث ركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية التشجيع، العدل والأمان، والثقة المتبادلة والإنصاف¹.

ويمكن تقديم تصنيف آخر لمستويات ثقافة المؤسسة كما يلي²:

ب. الثقافة كمتغيرة خارجية: وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها المؤسسة، إن كون المؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها³؛ ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعل المؤسسة في اضطراب.

ج. المتغيرات الثقافية الخارجية: وهي عدة أنواع:

< ثقافة وطنية: تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية (Z) لـ (W. Ouchi)¹ شيء وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة؛ مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما

¹ Hodgetts & Krock, Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, **Personnel and Human Resource Management, 4th**, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1997, P450.

² M. Thevenet, op.cit, p : 11.

³ R. Reitter et al, **cultures d'entreprise**, vuibert, Paris, 1991, P : 22-30.

بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة البيانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

◀ **ثقافة جهوية:** إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا وتأثيرها على سير مؤسساتها.

◀ **الاجتماعية-الثقافية:** يوضح (MikeBurke)² بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية-الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا وعلى مستوى العمل المنظم.³

◀ **الثقافات الفرعية:** تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها.

لقد أبرز (R. SAINSAULIEU) ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي وذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

د. **ثقافة المؤسسة:** تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

¹ W. Ouchi, **THEORIE Z, traduit par Jaques Guiod**, Paris, Interidition, 1982, P : 9-10.

Burke, **l'entreprise et les courants socio- cultures de la France** d'aujourd'hui, ² M RFG, № 47-48, 1984, p : 23-30.

³ RENAUD Sainsaulieu, **l'identité au travail**, Paris, pfnsp, 1977, p : 352-353.

◀ لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فثقافتها الفرعية وتفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

◀ ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إذن تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة، ومنه نخلص إلى حوصلة تعريف لثقافة المؤسسة من خلال تعريف عدة للثقافة فهي الأكثر شمولية ودلالة للثقافة التنظيمية هي مجمل الفرضيات الأساسية لمجموعة معينة أو فوج معين والمبتكرة والمكتشفة والمتطورة لمواجهة دليل مرشد من جديد إلى طريقة الصحيحة للتفكير والإدراك والإحساس اتجاه مشاكلهم.

2. الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

أ. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويًا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها¹.

ب. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيًا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ج. دعم وتوضيح معايير السلوك: وتُعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضًا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:

¹ جرينج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص 630.

◀ منشأ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

◀ التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

◀ الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة¹.

3. المحافظة على ثقافة المنظمة:

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

◀ الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً 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 تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

◀ اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك

¹ جرينج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص683.

مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

◀ **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.

4. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

إن تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية؛ ويتبين ذلك مما يلي:

أ. الثقافة التنظيمية والفعالية: كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman)

حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وحدا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية.

فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات مترابطة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل

أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيمًا ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

ب. الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا لا بد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو 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.

ج. الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بما بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

فالثقافة التنظيمية تؤثر كثيرًا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليًا واضحًا بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطًا على العاملين لتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءًا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم

ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

الخاتمة:

وقد أوضحت هذه الدراسة أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة.

لقد كان الاهتمام بالثقافة باعتبارها تستمد من الكيفي والذاتي، وتجعل المؤسسات تمرّ من صرامة وصلابة التقديرات الكمية إلى التفسيرات المعتمدة على المعنى ذي الطابع الإنساني، وبهذا كان الحديث عن ثقافة المؤسسة رغبة في الرجوع إلى العادات والتقاليد والأصل والتاريخ، فكانت القيم والمعايير التنظيمية التي يحاول المسوّون والمسؤولون إرساءها، تجعل الأفراد يتقاسمون نفس الأطر المرجعية التي تحرك سلوكياتهم، والتي توجه أفعالهم في اتجاه واحد دون تناقض، مما يخلق الانضباط واحترام النظام وبالتالي الشعور بالاستقرار.

كما تعدّ عاملاً أساسياً لتفادي القلق والتقليل من حدّته، خاصة في أوقات الأزمات التي تنجم عنها ضغوطات من المحيط التنظيمي، ويقدم نوعاً من التخوف ذو صنفين، الأول توتر من الظروف الحالية، والثاني من الأفاق، ويؤدي هذا إلى عدم الاستقرار الذي تمتصه المعايير التنظيمية بالتحفيز، توفير الأمن والضمان.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتعرض كثيراً مع الثقافة المجتمعية من حيث القيم السائدة، خاصة تلك المظاهر التي تنتشر بكثرة مثل الوشائيات والإشاعات، وهيمنة النظام غير الرسمي القائم على قيم لا تدرج ضمن قيم ديننا الحنيف.

لذلك نستعرض بعض النتائج التالية:

- وجود تعارض بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة والثقافة المجتمعية.
- هيمنة النظام غير الرسمي على النظام الرسمي.
- ضعف الولاء التنظيمي للعمال.

- ظهور بوادر الاغتراب.
- نقص الإنتاجية الفردية لدى العمال لضعف ولائهم لها.
- هيمنة الاتصال العقيم من خلال جملة الآفات التنظيمية.
- المؤسسة لا تعتبر عائلة ثانية بالنسبة للعمال كما هو شائع.

المراجع:

1. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
2. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002.
4. شوقي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
5. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
6. المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
7. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002.

المراجع الأجنبية:

8. Hodgetts & Krock, Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, **Personnel and Human Resource Management, 4th**, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1997.
9. Marc Bosche, «**corporate culture**» la culture sans histoire, la revue française de gestion (RFG), N° 47-48, 1984.
10. M. Thevenet, **audit de la culture d'entreprise**, Paris, ed d'organisation, 1986.
11. M. Thevenet, J-L-Vachette, **culture et comportements**, vuibert, Paris, 1992.
12. M. Burke, **l'entreprise et les courants socio- cultures de la France d'aujourd'hui**, RFG, N° 47-48, 1984.
13. R. Reitter et al, **cultures d'entreprise**, vuibert, Paris, 1991.
14. RENAUD Sainsaulieu, **l'identité au travail**, Paris, pfnsp, 1977.
15. T. Peter et R. Waterman, **le prix de L excellence**, Paris, Dunod, 1995.
16. W. Ouchi, **THEORIE Z**, traduit par Jaques Guiod, Paris, Interidition, 1982.