

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# محاضرات في مقياس ثقافة المؤسسة

موجهة الى طلبة  
اولى ماستر ادارة الاعمال

من اعداد الدكتور : زلاسي سامر

## تمهيد

لقد أصبح الإهتمام بالجانب الإجتماعي-الثقافي للمنظمة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المنظمات ذات الكفاءة العالية وللوصول بالمنظمة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد وبيئة أهم ما يميزها التغيير بشكل سريع وشامل مما يجعل فيها معدلات الخطر مرتفعة.

ومن الملاحظ ان موضوع الثقافة التنظيمية نال إهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة.فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك لنجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء و الحفاظ على هوية الجماعة و بقاءها ، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أعمالهم بصورة فضل من خلال نظام القواعد و اللوائح غير الرسمية و الموجودة بالمنظمة و الذي يوضح لأفرادها و بصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة و ذلك على ضوء ما هو متوقع .

تعتبر ثقافة المنظمة من بين أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي و لمعرفة أسباب التفوق أو انهيار أي منظمة هو الرجوع إلى الجانب الثقافي الخاص بها لمعرفة الأسباب وراء هذا النجاح أو الفشل .

إن ثقافة المنظمة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة و التي تلحق الضرر بسمعتها مثل تخفيض تسرب المعلومات و ذلك من خلال تكريس مفهوم الولاء للمنظمة و الحفاظ على مصداقيتها في السوق ، كذلك تجنب التقليد في تقديم خدماتها أو منتوجاتها ، بتغيير أدق كل منظمة مجبرة على بناء ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا المقياس سنتطرق الى المحاور الآتية :

- مفهوم ثقافة المؤسسة.
- مصادر , مداخل ثقافة المؤسسة.
- مستويات ثقافة المؤسسة
- ادارة ثقافة المؤسسة
- التغيير في ثقافة المؤسسة

ان مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية.

حيث إن أول من استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كان من طرف " جاك إليوت .  
" ELLIOTE سنة 1951م حتى و إن أكد " كيش ديس D. CUCHE أنه " ظهر لأول مرة في الولايات  
المتحدة الأمريكية في السبعينيات من نفس القرن وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان و أقلام "المسيرين إلا  
في بداية الثمانينات من نفس القرن ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997م

#### 1- مفهوم ثقافة المنظمة

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد , حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات  
الفرعية , من بينها ثقافة المنظمة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى . إن هذا  
الإختلاف بين ثقافات المنظمات حث منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها  
للخروج بتصور واضح و محدد يتسم بالدقة النسبية .

قبل التطرق لتعريف ثقافة المنظمة يجدر بنا أولاً تعريف كلمة ثقافة (a culture).

الثقافة : مفهوم واسع , وذو جوانب متعددة , عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها و تختلف في  
الأخرى .

#### الثقافة لغة

إن أصل كلمة ثقافة هو : ثقف , و لها معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية :

الأول : ثقف في القاموس : ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه . وبهذا المعنى جاء قوله تعالى

فَأَمَّا تَثَقَّفَنَّهُمْ فِي الْخَرِّبِ فَشَرَّدَ بِهِمْ مِنْ خَلْفِهِمْ لَعَلَّ هُمْ يَذْكُرُونَ .

وقال تعالى عز وجل

وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ .

الثاني : ثقف , يتثقف , ثقفا و ثقافا : صار حاذقا , خفيفا , فطنا , و منه : ثقف الكلام : أي حذقه وفهمه بسرعة  
, وثقف الولد : هذبه وعلمه , وثقفه تثقيفا : سواه , وثاقفه فنقفه : غالبه فغلبه في الحنق .

وورد مصطلح ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى : حنق وسوى ,

و رجل ثقف : أي رجل حاذق .

أما في اللغة الإنجليزية كلمة ( Culture ) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب , وقد تعطي  
أحيانا معنى الحضارة ,

وأصل هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة و دين , ومن مشتقاتها Cultivation

وتعني التعهد والتهديب والرعاية , و Cultural معناها ثقافي أو حضاري

## الثقافة اصطلاحاً

تعددت تعاريف الثقافة من باحث إلى آخر إلا أننا سنحاول التطرق لأهم التعاريف و من ابرزها :

" ثمره كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئه ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك " كما عرفها مالك بن نبي الذي يعتبر من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم و له إسهامات كبيرة و قيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة:

( هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته ) .

كما يرى كوفيرون (Koviron) انها :

" انجازات الانسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير و السلوك و العمل و التي تاتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر "

كما نجد تعريف للثقافة عند (Taylor) حيث يعتبرها :

" هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاق والقانون والعادات, أو أي قدرات أخرى , أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع "

كما يمكن القول أن الثقافة تشير إلى :

بيئات متميزة من التجمعات البشرية التي يوجد بين أعضائها قاسم مشترك من القيم والمعاني مما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر.

الثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب , التقاليد , القيم , المعتقدات , الإحتفالات , الأخلاق وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع , فالثقافة ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين , بل طريقة إدراكه لذلك .

يرى ولاس (Wallace) أن الثقافة هي:

اساليب السلوك او أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إحتمال إستخدام أفراد المجتمع لها اكبر ، لما تتميز به عن الاساليب من كثرة التواتر و إمكانية المحاكاة.

يمكن تعريف الثقافة بأنها:

مجموعة القيم المادية وروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ , وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية و الإجتماعية .

فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراده , بحيث تتكون مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد و يعتبر التمسك بها أمرا ملزما و بديها .

كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس و لتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات اخرى .

ويمكن ان توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة , و ما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر

## 2. تعريف ثقافة المنظمة

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة سنحاول تعريف ثقافة المنظمة إلا أننا لا بد إلى الإشارة أن هناك الكثير من التسميات المشابهة و التي لها اقتراب و طرح خاص من قبل المنظرين , فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية , ثقافة الشركة , ثقافة المنظمة أو المؤسسة , وفي هذا المقياس سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المنظمة و الثقافة التنظيمية .

فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر :

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الانثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها.

وفي عام 1952م جمع العالمان الانثروبولوجيان: **كروبر و كلكهون** ما يقارب من 146 تعريفا لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، وبعض الحقول الأخرى.

ولقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها كما ذكرنا سابقا. ومن بين هذه التعاريف

ويعرفها **كيرت لوين** بأنها مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة.

كما يعرفها **M.Grozier** ان الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على انتاج 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 انتاج هذه المجموعة من جهة ثانية .

أي ان الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة ان تتشكل أو تتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة انتاج أدوات وطرق الدمج والاندماج لهذه المجموعة أولا و انتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا

عرف **شاين (Shein)** ثقافة المنظمة على أنها

"مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي, والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة لشرح المشكلات وإدراكها وفهمها".

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.

عرف هاريزون (Harrison) ثقافة المنظمة بأنها

" المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل , طريقة ممارسة السلطة , مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم , كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي , وسلوك المرؤوسين داخل المنظمة" من هذه التعاريف يمكن لنا ان نستنتج بأن طبيعة الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموع سلوك الأفراد, المديرين, اتجاهاتهم, قيمهم, طريقة عملهم, تاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

وهذه العناصر تشكل مزيج داخل كل من التنظيم الرسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية وكذا التنظيم الغير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة

مما سبق يمكن ان نعرف الثقافة التنظيمية :

هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المنظمة تختلف عن باقي المنظمات .

### 3. الثقافة التنظيمية وبعض المصطلحات المشابهة

- مشروع المنظمة:

يمثل تلك الوثيقة المرجعية التي يتقاسمها أغلبية الأفراد الذين يعملون في المنظمة, يوجد في تلك الوثيقة نص يتم انشاؤه و تحريره و يوزع على الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة, وهي تلزمهم على المدى الطويل وتوحدهم وتشكل عادة بانسجام مع الثقافة التي تستمد منها, إذن ذلك النص يحتوي على ثقافة المنظمة, إذن الثقافة هي جزء أو تكون ضمن مشروع المنظمة.

- الحضارة:

تعني المدينة, مأخوذة من اللاتينية (مدني- حكومي), أي أنها جملة انجازات المجتمع المادية والروحية, ويقارن مفهوم الحضارة عادة بمفهوم الثقافة, وغالبا ما يعني الفلاسفة البرجوازيون بالحضارة انجازات المجتمع المادية والتقنية, ويقصرون الثقافة على القيمة الروحية.

والحضارة هي جملة الخبرات المادية, ويذهب "شينغلر" إلى ان الحضارة مرحلة من تطروح المجتمع تحل عندما يعتري الجمود الثقافة كلها وتسير في دروب الانحطاط والهلاك

#### 4. أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك لنجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع. وتبرز أهمية ثقافة المنظمة في العناصر التالية:

تأتي أهمية ثقافة المنظمة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي، وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فثقافة المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية والإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

وتعتبر ثقافة المنظمة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على الإدارة لقراراتها ومبادراتها

إن ما يميز الإهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المنظمة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمنظمة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها

يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق اربعة وظائف، وهي:

- تحديد هوية المنظمة واعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات و القيم، وادراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية

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

ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛

إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة في الخارج , وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها , كما تهدف إلى تثقيف العاملين , وبالتالي فإن المنظمة تصبح كمنظمة تربوية وكالعائلة أو المدرسة .

ويمكن النظر لأهمية ثقافة المنظمة من خلال أربع خطوات التالية :

### - بناء إحساس بالتاريخ : History

فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المنظمة.

### - إيجاد شعور بالوحد : Oneness

حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة .

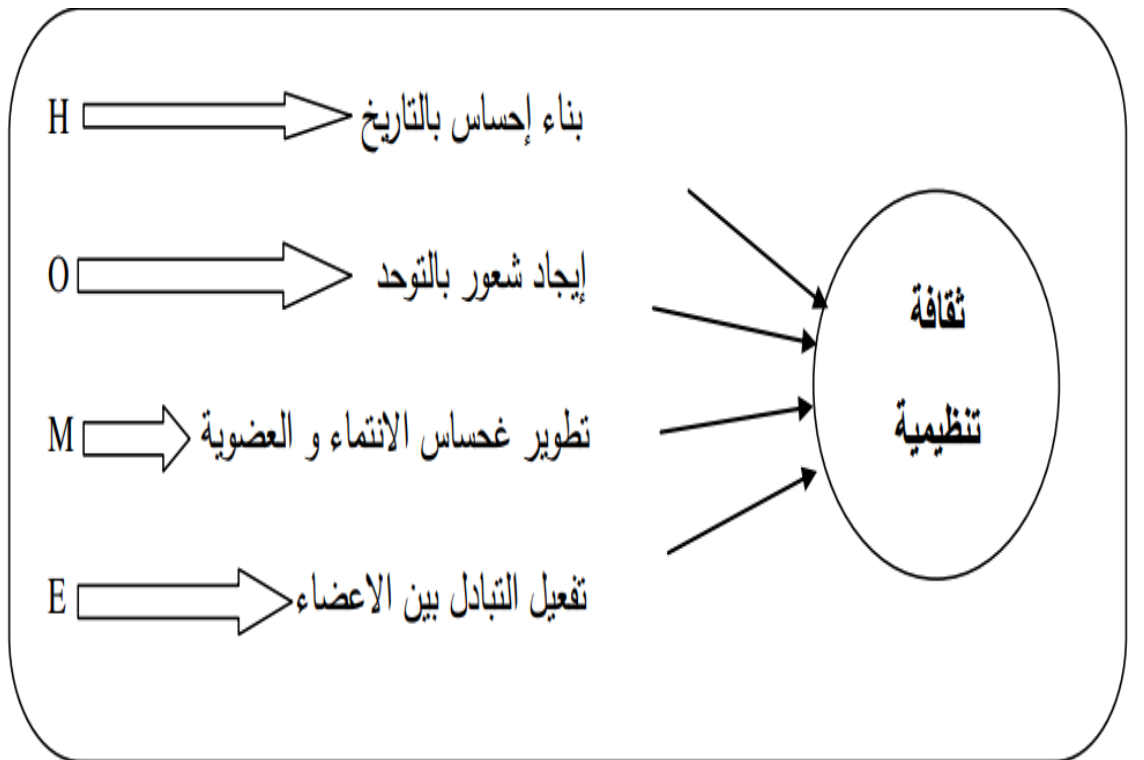
### - تطوير احساس العضوية والانتماء : Membership

تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا , توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

### - زيادة التبادل بين الأعضاء : Exchange

ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد .

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي :





## 5. أهمية الثقافة التنظيمية

ويمكن تحديد أهمية ثقافة المنظمة من خلال العناصر التالية:

انها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها؛

انها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم؛

بما ان العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم انماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم فيحل المشكلات والتي تحدد لها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها؛

تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الإبتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين ؛

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛

الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات؛

تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات ؛

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ويضيف كل من Pederson & Scrensen بأن الثقافة التنظيمية تعتبر اداة من اجل تحقيق مايلي:

تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛

تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛

تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛

تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

إن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لصورة المنظمة داخلياً وخارجياً، فهي تعتبر وسيلة مهمة في تحسين صورة المنظمة في الخارج، كما أنها تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، بالإضافة إلى أنها ترمي إلى تنمية الوعي لدى العاملين وإكسابهم ثقافة، وهو ما يتيح للمنظمة أن تخلق بيئة تعليمية إيجابية.

وبالتالي فإن ثقافة المنظمة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة ولنظرة جديدة للمنظمة من طرف المجتمع المحيط.

## 6. أنواع الثقافة التنظيمية

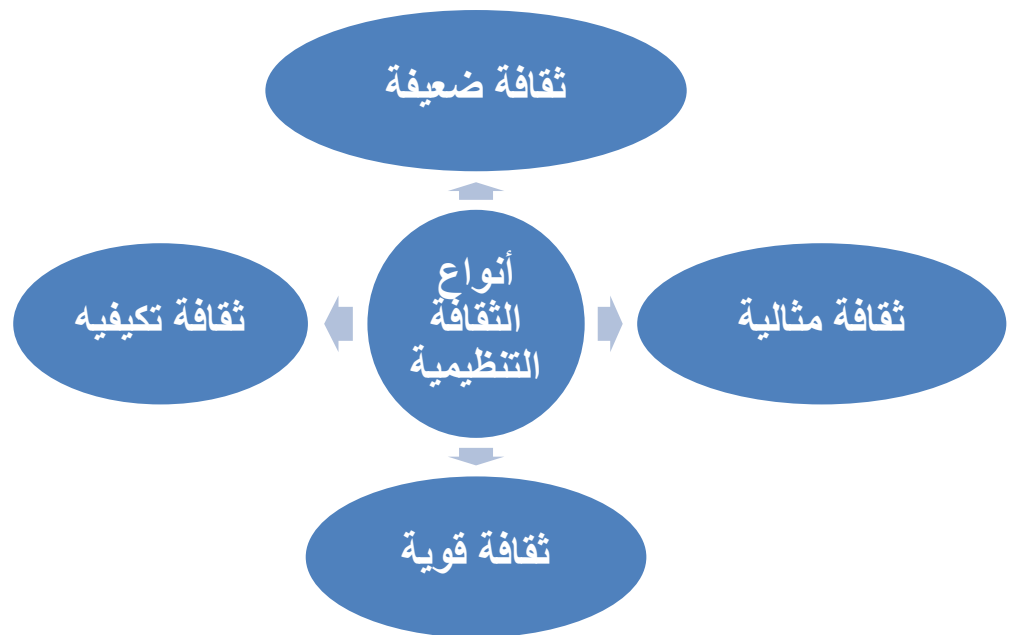
إن معظم المراجع حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة، ونجاح المنظمة، والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. كما تتميز عدة أنواع من الثقافات، منها ما يضمن النجاح المستمر، ومنها من لا يحقق ذلك، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما :

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

إضافة إلى نوعين آخرين هما :

الثقافة المثالية والثقافة التكوينية (الموقفية) :

والشكل الموالي يبرز ذلك:



أنواع الثقافة التنظيمية

الثقافة القوية :

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول بين جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة .

ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون .وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

**الثقة :** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة .

**الألفة والمودة:**يمكن للألفة والمودة ان تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .

فيما يرى (Stephen . P. Robbins): ان الثقافة القوية تعتمد على عنصرين أولهما عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ام العنصر الثاني فهو عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم .

بناء عليه فإن المنظمة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة, و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات, فتنشئ هذه المنظمات قيمها وفلسفتها من خلال تبني مشروع منظمة, أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها.ف نجد ان أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم, وأي فرد يخالف قانون المنظمة يكون دوما محل المراقبة.

ومن بين خصائص الثقافة القوية مايلي :

تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة؛

انها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها ان تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك؛

إرساء تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الانتاجية من خلالهم وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الانتاجي .

### **إيجابيات الثقافة التنظيمية القوية**

تحفيز الأفراد على العمل, من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.

الاعتراف المتبادل و المسؤول, مما يقوي الشعور بالانتماء.

المساواة والتكامل, مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.

تثمين العمل وتطويره.

مبدأ المشاركة في وضع الأهداف, التي يبعث الشعور بالإلتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

تفترض فلسفة للتنظيم.

تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة, الثقة وحب التصرف, حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.

مسايرة التغيير والتكيف معه.

### الثقافة الضعيفة (السلبية):

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات،

وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها أو قيمها .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

ومن أهم خصائصها أو سلبياتها:

سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم, و النجاح المتكرر للمنظمة, واعتبار انفسهم حاملين للحقيقة؛

عدم أخذ المسيرين بعين الإعتبار متطلبات الزبائن, مصالح المساهمين, و كذا متطلبات الموارد البشرية؛

تتصف هذه الثقافات بالعدائية, والعشوائية إتخاذ القرار.

وبعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة, بإعتبار انه لا يساعد علي التغيير, ونظرا لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث, رفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير, إما لاقترب نهاية حياتهم المهنية, أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين, أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

### الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

## الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافات المتطورة -القوية-	الثقافات المحافظة - السلبية-	
يولي المسيريون الإهتمام بالثلاثية: زبائن- مساهمين - موارد بشرية. تتمين الأفراد والمسارات التي من المحتمل ان تقدم تغيير إيجابي	لا يولي المسيريون إهتماما بالثلاثية. تفضل الحذر على المبادرة.	القيم الأساسية
يأخذ المسيريون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح) مع التركيز على الزبائن. يشجع المسيريون على التغيير الذي من المحتمل ان يكون إيجابيا وان حمل مخاطر	المسيريون يتصرفون بأثوقراطية وبيروقراطية. يقف المسيرين عاجزين على تكييف الإستراتيجية مع تقلبات البيئة.	السلوكات

### الثقافة المثالية:

ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديدا لهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق

(One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

### الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين ضرورة تكييف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك ان إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختيار مبدأ Fit way ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .

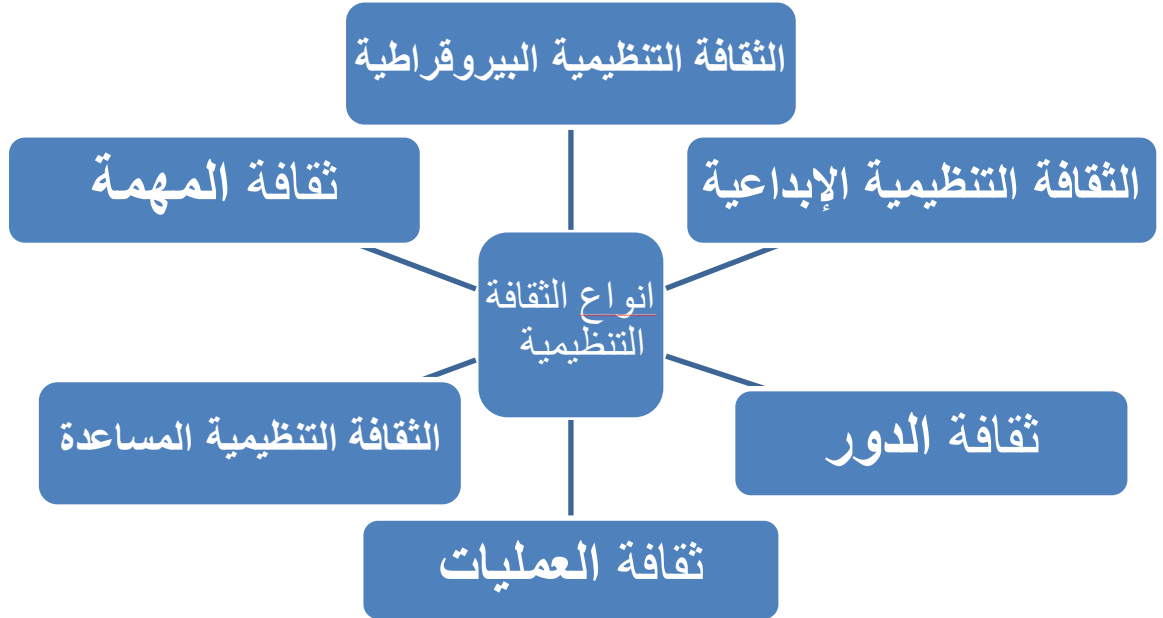
ان هذا النوع, يركز أكثر على تكييف الثقافة مع محيطها, فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة, و انما في تكييفها, والذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمنظمة, الأهداف التي تعمل على تحقيقها, وشكل الإستراتيجية المقررة.

أي ان الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري و توجيه نشاطاته, أخذ بعين الإعتبار طبيعة الإطار الذي تدرج ضمنه, بحيث كلما كان التكيف مرتفع كلما كان الأداء متميز, و العكس صحيح.

إلا ان الانتقاد الموجه لها كونها غير فعّالة بمجرد تغيير المحيط,

إضافة إلى انه عندما يحدث تغيير في المنظمة, نجد ان الثقافة تتطور ببطء, و يؤدي إلى انخفاض الأداء. ولقد اعتمد عدد من الباحثين على تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ستة اصناف كما هو موضح في الشكل الموالي

### انواع الثقافة التنظيمية



**الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام .

**الثقافة التنظيمية الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

**الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

**ثقافة العمليات:** ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية انفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله .

**ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل ان تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .

**ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما انها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية.

## خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها :

### ثقافة المنظمة نظام مركب :

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

### ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ليتغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث ان يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة انها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة .

### ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي :

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها فيتغير مستمر، حيث يمكن ان يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن ان تفقد ملامح قديمة تنزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة إستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة ، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم.

وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين،

وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة. وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها. ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة.

إضافة إلى الخصائص السابقة هناك من يضيف:

**ثقافة المنظمة لها خاصية الانتظام في سلوك و التقيد به:**

نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغةً و مصطلحات و عبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام و التصرف .

**ثقافة المنظمة لها خاصية المعايير :**

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه .

**ثقافة المنظمة لها خاصية القيم المتحكمة :**

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للانظمة التعليمية .

**ثقافة المنظمة لها خاصية الفلسفة :**

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

**ثقافة المنظمة لها خاصية القواعد :**

عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

**وظائف الثقافة التنظيمية**

يرى كل من (scrensene & pederson) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي :

تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين , حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛

تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛



تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛

تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة .

كما نجد (wagmen) يرى ان الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي :

### **تحديد هوية المنظمة:**

بإعلامها لجميع الأعضاء, حيث ساهم في خلق العادات والقيم, وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام. فثقافة المنظمة تعطي الأفراد هوية تنظيمية حيث ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد, مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

### **تسهيل الإلتزام الجماعي :**

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة . وحيث ان الهدف هو نمو الغرض العام فإنه يتم عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .

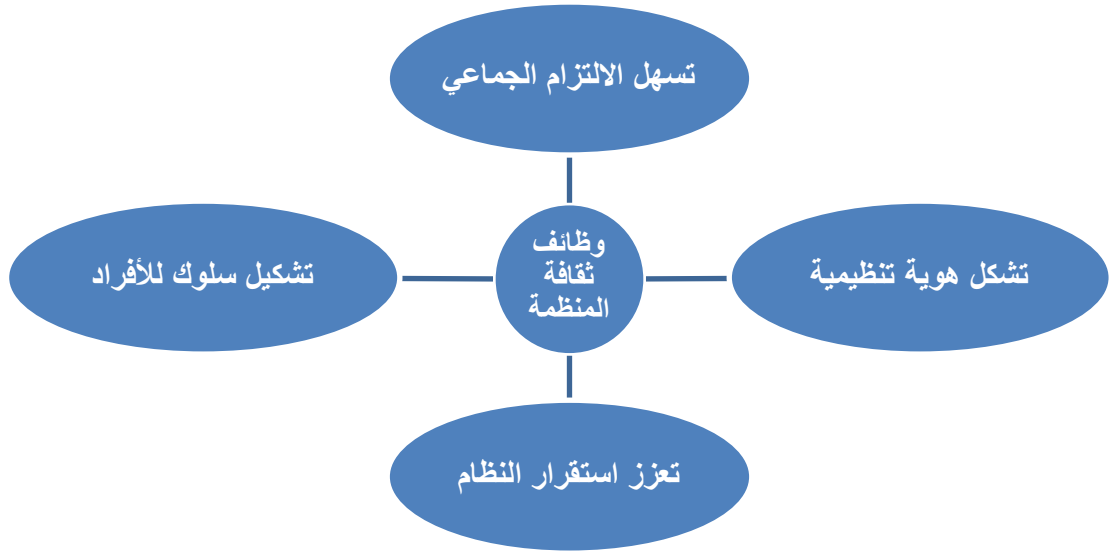
### **تعزيز استقرار النظام:**

تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام . فترويج استقرار النظام يتم من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية .

### **تشكل سلوك الأفراد:**

من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل. فتوحيد السلوك يعني حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل.

ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:



## مصادر الثقافة التنظيمية

تتعدد مصادر الثقافة التنظيمية وتختلف قد عرض الباحثون إلى ذكر عدد معتبر من المصادر ومن أبرزها:

### العادات والتقاليد والأعراف (القيم):

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً أو مشرفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة

ان القيم عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل والتفضيل، ووجهات النظر والتحييزات والنزاعات الداخلية والحكم الرشيد والغير رشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله.

ويمكن ان نتساءل كيف تتكون القيم؟

تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال: التعليم، الملاحظة الإقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية. كما أن هناك تصنيف يشتمل على القيم التالية:

**القيم النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، ويعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).

**القيم الإقتصادية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققاً للكسب المادي والنظر إلى العالم بإعتباره مصدراً لزيادة الثروة وتنميتها.

**القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام الشكلي واللوني.

**القيم الإجتماعية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بالآخرين, وتقديم العون والمساعدة لهم, والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

**القيم السياسية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين, وقيادتهم والتحكم فيهم, وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزنا كبيرا في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.

**القيم الدينية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه, والسعي لإتباع التعاليم الدينية, وتأمل غايات خلقه.

تعتبر القيم النظرية, القيم الدينية, القيم الجمالية, قيم تقليدية موروثه, بينما القيم السياسية, القيم الإقتصادية والقيم الإجتماعية قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاريين, كما انها معاصرة لواقع الفرد وإشغالاته (هذا ما يفسر وجود صراعات بين الأجيال).

ومن هنا فإن الإختلاف والصراع بين الحضارات ينقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلاف والتناقض بين القيم فعندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التي يملئها المدير أو الرئيس المباشر أو إدارة المنظمة, مع القيم الأساسية التي يعتنقها الفرد وسيعاني هذا الأخير في هذه الحالة صراعا ونزاعا يسمى "نزاع الدور", فهو من ناحية يريد أن يطيع أوامر رئيسه, ولكنه من جهة أخرى لا يريد أن يسلك سلوكا لا يتسق مع قيمه.

وأيضاً, قد يحدث نفس الشيء بين الجماعات أو المنظمات أو الإدارات أو الأقسام المختلفة, في قسم الانتاج والجودة والسرعة والتنسيق, ...

فقد يحدث نزاع بين مدير الانتاج ومدير المبيعات, فبينما يركز الأخير على قيمة الربح و المنافسة والانتشار الجغرافي وزيادة المبيعات و تنويع المنتج, يركز الأول على عنصر الكفاءة و ضغط التكاليف وتنميط المنتج

## **الطقوس والشعائر والاحتفالات :**

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (وصل حديثا) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرا واحتفال اسمه (خطاب رئيس المنظمة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للمنظمة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت

## **الأساطير :**

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على انها:

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 المنظمة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة .

وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المنظمة, مثلا "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي, الجوائز التي تحصلت عليها المنظمات, وهذا سيحفز الأفراد على العمل وزيادة الانتاج

### الطرائف والنكت والألعاب :

يجري إستخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة, والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين, وتنقية القلوب من المشاحنات, أو سوء الظن, أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات, لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة, وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة, وتساعد على الإبداع والابتكار, كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة, والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

### الرموز :

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين, وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها, وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة, فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية, فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها منظمة مستقرة ذات مكانة في السوق, وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها, والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة, ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء, ومن أمثلة هذه الشعارات شعار منظمة الذي يقول:

الجودة هي وظيفتها الأولى كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة,

فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دون ما نقاش طالما انه يرتدي الزي الرسمي. مثل: الصنف, ملحقات الألبسة, الجوائز, المكافآت...

### القصص والحكايات :

وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة, مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري, أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور, ونمو هذا الجهاز أو المنظمة, وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء انشاءه مقارنة بوضعه الحالي.

### الإتجاهات:

ويقصد بالاتجاهات هي تلك الاراء والافكار التي تمنح للفرد ماييلي:

ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء من حوله؛

ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة؛

تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجاباً أو سلباً؛

ميل مسبق تشكّل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين؛

تهيأ فكري وشعور يسبق سلوك الفرد نحو شيء معين.

إنّ الإتجاهات تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله, فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساند للوظيفة, الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضي عن صعوباتها ويدافع عنها إذ انتقدها أحد, ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغفة يحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة, وربما أبدع فيها, والعكس صحيح.

### آلية تكون الإتجاهات لدى الفرد.

إنّ الإتجاهات مكتسبة, وتتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته, إنّ الإتجاهات شيء غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلاّ من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل ونحو الزملاء والرؤساء المرؤوسين, ولكن من المهم في كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من لقضايا أن نتعرف الإدارة على إتجاهات العاملين, مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً, وترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم إتجاهها, أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها.

من أهم السبل إلى ذلك:

إعطاء المعلومات والحقائق الصحيحة عن المواقف أو الحدث الذي يواجهه الأفراد؛

الربط بين تغيير الإتجاهات في المسار السلم المرغوب, وبين الحوافز التي يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة ذلك؛

إنّ لجماعة العمل أثر كبيراً على إتجاهات أعضائها, فإنّ الجماعة من خلال المناقشات واللقاءات تعتبر وسيلة فعّالة لتعديل إتجاهات الأفراد؛

إعطاء الفرصة لتجربة الشيء (مثلاً آلة جديدة).

إبراز الحاجة للتغيير ومخاطبة الناس على قدرة عقولهم مع استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها.

ويجدر الذكر بأنّ الإتجاهات تتأثر بالعديد من العوامل ويمكن تقسيمها إلى عوامل تربوية, تعليمية, اجتماعية عوامل موقفية, جماعات العمل.

## اللغة:

وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب, طريقة المخاطبة, التعريض على التصرفات المختلفة, استعمال بعض المفردات, استعمال أو كيفية استعمال الأسماء, الممارسات.

## الحرم Tabous:

ويقصد بها الأشياء التي تشكل حساسية ونوع من عدم الراحة عند التعرض لها, مثل: أسرار الشخص, هفوات المدير في الماضي, أسرار المهنة...

## النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ونشأتها

قدم الباحثون العديد من الدراسات التي تهدف إلى تحديد عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم ومن أبرزها :

## نظرية القيم:

يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة،

و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من انماطهم الثقافية .

## نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن 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 أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على إنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا 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 خلالها 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 أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

## نظرية سجية الثقافة :

تشير أفكار هذه النظرية الى الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد

### نشأة الثقافة التنظيمية في المنظمة

تبدأ نشأة أي ثقافة في أية منظمة بمجرد نشأتها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمنظمة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمنظماتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المنظمات التي تنفق مع قيمهم ومبادئهم. وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي :

يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الاحتفاظ بها داخل المنظمة؛

يقومون المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسيرون على رؤى وقيم المنظمة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدرائهم؛

يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المنظمة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة .

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المنظمة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية،

ان الغرض من كل هذه الممارسات هو ضمان أن هؤلاء الذين تم إستخدامهم يتوافقون مع ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.

وإذا أردنا ان نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فلا بد أن نتوقف عند "بيل جيتس" مؤسس منظمة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة والتطوير في المنظمة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والابتكار هي الثقافة السائدة في هذه المنظمة .

وقد أوضح "ج. فيليب و أ. كينيدي" انه: عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما

يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتتلشي القيم المشتركة بينهم.

كما أوضح "شيميت وبوزنر" بأن: على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي. وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الانتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمل الذي يقومون بأداء الأعمال التنفيذية .

### إدارة الثقافة التنظيمية .

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

وتمر عملية إدارة ثقافة المنظمة ابتداءً بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها

وفيما يلي عرض للمراحل الثلاث بإيجاز :

### بناء ثقافة المنظمة

يمكن القول أنه في الغالب تعود عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشؤوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك .

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة منظمة مايكروسوفت التي تثمن انفاق وقت طويل في العمل بالمنظمة لقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس المنظمة وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس المنظمة موجودة حتى بعد رحيله

ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن ثقافة المجتمع فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لإهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك.

فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.



كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط المنظمة فعلى كل منظمة ان تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

### نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن ان تزيد من درجة قبول القيم المحورية وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها :

### إختيار العاملين :

أولى خطوات المحافظة على الثقافة – والتي تعد من أهمها – اختيار وإستخدام واحتفاظ المؤسسون للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة وعد التفریط فيهم وإدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم.

### الرموز والشعارات :

إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين وتعتمد المنظمات كثيراً على الرموز والشعارات، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم، إنها منظمة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق،

وكذلك فإن بعض المنظمات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم إستعارة لغوية أو أقوالاً تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة والشعارات يسهل التقاطها أو تكرارها من جانب العاملين وكذا. عملاء المنظمة ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي إتخذتها المنظمات شعار منظمة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والإرتقاء هو ماننتجه"،

وشعار منظمة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى"

شركة بلاط "غذاؤكم بين ايدي امنة"

فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانتها .

وتوضح الرموز والشعارات أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

### الاحتفالات:

الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الإحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وتتمثل في الإحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف

الموظفين الجدد على الموظفين القداماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والتميزين أو حفلات التخرج

وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: "الإحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم".

من الطرق التي تنتقلها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق - كما في بعض المنظمات-

وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال،

فالفرد غالباً ما ينظم إلى إحدى المنظمات دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر ان هذه المنظمة ملائمة أم لا.

### تشخيص ثقافة المنظمة

يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام باختبارات في بعض الأحيان حتى يتمكن من تشخيص الثقافة السائدة. ويمكن للمنظمة ان تستفيد من عملية التشخيص في :

تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة؛

تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية؛

تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها؛

5. إكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية؛

6. التأكد من ضبط الإتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية بإتجاه أولويات المنظمة الإستراتيجية .

### تطوير الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: (المجتمع؛ الصناعة أو النشاط (ممارسات العمل اليومية في المنظمة).

حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط (ممارسة العمل) أو المجتمع مع خصائص المنظمة .

## ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الضرورة الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة،

وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة رسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

## ثقافة النشاط :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط،

ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها

## ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة.

ويرجع ذلك إلى ان الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وانواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المنظمة .

## مستويات ثقافة المؤسسة

تصنف ثقافة المؤسسة إلى عدة مستويات , من أهمها

**مستويات ثقافة المؤسسة حسب (مصطفى محمود أبو بكر)**

تنطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي :

المجتمع ,

## ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع داخل المؤسسة , وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل نظام التعليم , النظام السياسي , الظروف الإقتصادية و الهيكل الإداري للدولة

وتعمل المؤسسة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها , ويستحسن أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل إكتساب المؤسسة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها .

## ثقافة الصناعة أو النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة . و يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة "ما" تعتنقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط ,

ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات , مضمون السياسات , نمط حياة الأعضاء , نوع الملابس , والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط .

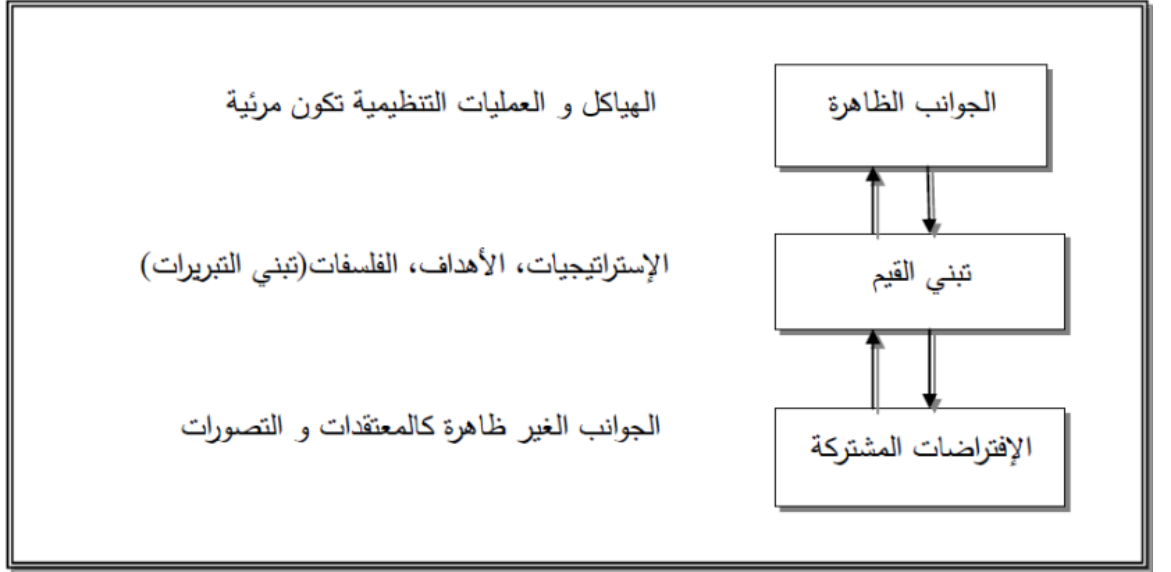
## ثقافة المؤسسة

عادة ما تكون للمؤسسات العامة , والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة , كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة . حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة.

و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات و المعتقدات و الإفتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة .

مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين

تصنف ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل الموالي



نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي .

**المستوى الأول :** إن المظاهر العلنية ( الجوانب الظاهرة ) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل , والتي تتضمن عناصر مثل : الهندسة المعمارية , ديكور , تصاميم خاصة , الشعارات , المنتجات الفنية , ...

**المستوى الثاني :** إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل , مثلا : يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي و لكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون مشاركة العاملين .

**المستوى الثالث :** الإفتراسات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين , مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح , مثلا إذا كان مؤسس المؤسسة مسؤول عن تطوير المنتج , فعليه أن يتوجه إلى السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية وتوفر خدمة جيدة , وبالتالي يحق له اختيار مؤسسة (المورد) تتمتع بدرجة عالية من الانضباط .

### التغيير الثقافة التنظيمية

ان التغيير الحقيقي والفعال في المنظمة هو ذلك الذي يركز على إستراتيجية تغيير على مستوى الهياكل المباشرة (المتمثلة في المصالح، الوحدات، الورشات...),

و هي تعتبر الوسط الذي ينتج الثروة ويعتبر التغيير على مستوى هذه الهياكل مرجع أساسي لكل تحول، لتغيير هذه الهياكل من الضروري تغيير السلوكات على مستوى خلايا الانتاج.

### طبيعة إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة .

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها رسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها،

ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن، وهويته فإن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات:

عقبة الخوف التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛

عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون ان هذا التغيير مستحيل وبما ان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالإستقرار والإستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير لانها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة وإقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير .

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما :

تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير؛

تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير؛

عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.

وإذا كانت بيئة المنظمة بالمنافسة الشديدة وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين ان العديد من الباحثين يرون انه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة.

ويجب على القائد عند إحداث تغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك العاملين ولكن كيف يتغير سلوك العاملين في المنظمة ؟

هناك فريق من الباحثين يرى انه لكي يتغير سلوك العاملين يجب تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، بهدف مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها،

أن ادوات التحليل تتمثل في التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت معايير موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الانجاز، هذا إلى جانب التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي

مرت بها، والدروس المستفادة منها. وأيضاً التعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة، وكيفية التعامل معهم.

أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف.

كما يجب توافر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل عملية تغيير الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير؛

الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير بحيث يحدد هذا الفريق مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛

من المفيد ان يصاحب عملية التغيير في الموظفين الرئيسيين أو في قيادات بعض الوحدات إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى. لأن من شأن ذلك ان يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً سمح ذلك بمثل تلك التغييرات، فهذه الإجراءات يمكن ان تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد والمقصودين بالتغيير؛

تحرك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القمص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين؛

إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وانظمة الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة؛

ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه إلى ان عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في المواد والتكنولوجيا، إذ تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً.

### وسائل التدخل في التغيير الثقافي

ان طبيعة الثقافة التنظيمية من قيم وسلوكيات تختلف عن طبيعة الوسائل و التجهيزات كونها ترتبط بالعنصر البشري اضافة إلى أنها غير مادية هذه الخصائص وغيرها تجعل من عملية التغيير في الثقافة التنظيمية نستعمل وسائل خاصة وأساليب مختلفة تلائم طبيعتها ومن ابرز هذه الوسائل:

### التحسيس:

يلعب المسير الجزائري في هذه النقطة بالذات دروح جوهري، فامكان ان يجعل من سلوكه قدوة للعمال كما بامكانه ابراز قيمه المنشودة و كذا من خلال افعاله وقراراته اليومية لغرس القيم التي يرغب ان تسود المنظمة في العمال، وتعتبر هذه السلوكيات من المسير افضل طريقة لتحسيس العامل الجزائري بها خاصة وان العامل الجزائري لا يؤثر فيه التحسيس المكتوب بقدر ما يتأثر بالمعمول به.

## مداخل دراسة ثقافة المؤسسة

لقد تعددت مداخل دراسة ثقافة المؤسسة , فمن تلك المداخل :

### مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب توماس Thomas

**المدخل الوظيفي :** يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية , لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به , فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الإستقرار والبقاء , إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها .

**المدخل النفسي :** يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية , فضلا عن الإهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية , وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية , إذ نرى كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وادراك ودافعية ... متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهذيبه وصقله وهو غاية الثقافة .

**المدخل المعرفي :** يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها . ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي لها .

### مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب بيرس وروبينس Pearce & Robbins

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل والتوضيح , مراعيًا بذلك التقسيم المتفق عند تقييم المدارس الإدارية , وهي :

**المدخل الكلاسيكي (التقليدي) :** يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950 م .

وهو ما أشار إليه بارنارد Barnard وما أشار إليه باكيرس Bakkers في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع .

كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة كما يمكن أن نتحسس الثقافة ونذكرها عبر مظاهرها المختلفة كالدين , الطقوس , المعتقدات .

### المدخل الإنساني : السلوكي

تجلت مظاهر الثقافة بالإهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر ماسلو حاجة تحقيق الذات .

وتعرض لها داركرفي تصنيف أهداف المؤسسة , وأشار إليها ماكجر يجور ضمينا في نظرية (y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند بليك وموتون)

( Black & Mouton,1964 ) .



**المدخل المنظومي :** تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة , إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية  
ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري و المعنوي .

وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية , إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع و يتلاشى من التراث , وان ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة ( المشروع ) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا .

### **المدخل المعرفي :**

قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي ( Handy) إذ شخص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية , والقواعد و التعليمات , إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية , وان للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز إدراكية وهي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني .

**المدخل الموقفى :** تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد وكثرة التهديدات و سرعة في ردود الأفعال و الإستجابات , فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة , واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى .

ونظرا لما تحمله عقول الرموز و المديرين والمحللين الإستراتيجيين من تفكير متنام ومدرّوس عن عوامل الموقفية متمثلا ذلك بالقيم و المعتقدات و الإتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف .