

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة و علم النفس والاقتصاد وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة .

فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت ، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي

والتضامن بين العاملين فيها ، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة ، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة ، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل .

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة ، وتعزز التزام كل من ينتمي اليها بقيمتها وأهدافها .

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون اليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه ، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة .

1- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم الثقافة المؤسسة"ج.اليوت(Elliotjocques)سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية فـ في السبعينيات وأنه لم ينتقل الى فرنسا على لسان المسيرين الا في بداية الثمانينيات ،ولم يوظف في الجزائر الا في سنة 1977 اذا استثنينا مقالي "عبد الله بنـدي" و"مزوار بلخضر".

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول مبرز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية،وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (BUSINESS WEEK) وأدرجت مجلة (FORTUNE) ركنا خاصا تحت عنوان: (CORPORATE CULTURE) الى أن جاء الباحثان (A.A KENNEDY ET T.E) DEAL سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (CULTURE CORPORATE) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا الا مع حلول الثمانينيات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز "التميز" بيترز ووترمان وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ،مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم⁽¹⁾

(1) بشير محمد ،الثقافة والتسيير في الجزائر،بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2007،ص07.

2- الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1-2 ثقافة المنظمة نظام مركب:

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

2-2 ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لتغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الانسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل الى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة⁽¹⁾.

(1) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص30

2-3 ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل انها في تغير مستمر ،حيث يمكن ان يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن ان تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصرها وخصائصها وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص⁽¹⁾.

2-4 ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة 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 هاته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة ،وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في اطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات ،وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها بدائل لدى المديرين ،وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية (Subcultures) 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 وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع والعمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات

(1)أبو بكر مصطفى محمود،التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،200،ص132-133.

وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا 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 العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء قسم المشتريات وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبل والسلوك الغير مقبول⁽¹⁾.

(1) ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص328-329.

3- مصادر الثقافة التنظيمية:

1-3 العادات والتقاليد والأعراف:

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 اطاراً فنياً، أو مديراً أو مشرفاً، كما أنها تتأثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة⁽¹⁾.

2-3 الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بالزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج واحتفال اسمه (وصل حديثاً) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخراً واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني اعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت⁽²⁾.

3-3 الأساطير:

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

(1) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص17.
(2) أحمد ماهر، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، ط، مصر، 2005، ص440.

تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

3-5 الطرائف والنكت والألعاب:

يجرى استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، الألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل .

3-6 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 شركة مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترميز القيم التي تعتنقها، والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد 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 دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي.

7-3 القصص والحكايات:

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

4- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات والتنظيم وهي :

1-4 نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2-4 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

(1) زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص78.

والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ،وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور .

3-4 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 الى الحياة يختلف عن روح الجماعة ،وعن أسلوب التفكير ،وعن الطابع القومي ،وانما 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⁽¹⁾.

4-4 نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنموا من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه .

(1)حمد بن فرحان الشلوي،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير ،نسخة الكترونية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض،السعودية،2005،ص38-40.

5- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية :

لكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من أن تروي هذه الشجرة من أبار الوسائل المختلفة:

5-1 الإدارة العليا:

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقاً لثقافتها الجديدة تترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياساتها حول الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات .

5-2 الاختيار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دوراً في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين :

الدعامة الأولى: اختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

الدعامة الثانية: اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الشركة .

5-3 التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمراً هاماً حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

يقول محمد بن غالب في بحثه عن الثقافة التنظيمية: "ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول، وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد الى المنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات تعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة التي تتلاءم مع قيم ومعايير جمال العمل⁽¹⁾، ومنه نستخلص أهم العناصر التي تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

4-5 اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها⁽²⁾.

5-5 الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذا يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم

(1) عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، مرجع سابق.
(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط200، 1، عمان، الأردن، ص291-293.

المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق الا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، ان مثل الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليست الا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن وقع موجود⁽¹⁾.

5-6 التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين لعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 292.

(2) المرجع نفسه، ص 293.

6- صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية:

ثمة صفات كثيرة للثقافة التنظيمية الإيجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة (creative organisation): وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.
- استخدام أنماط القيادة الفعالة (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المختلفة، (والتي منها نمط قيادة "القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية).
- ترسيخ ثقافة خدمة العميل (Customer-orient culture) وتدفع بتوجيه كافة الجهود واستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بأن العميل في المدارس والجامعات والكليات هو طالب، وأن العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع)⁽¹⁾.
- غرس مقومات المناخ التنظيمي الإيجابي (Positive organisational climate) والذي يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.
 - . يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين .
 - . يعزز الولاء التنظيمي .
 - . يقوي أواصر التعاون والانفتاحية بين أفراد المنظمة .
 - . يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المنظمة .

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق، ص 276

- . تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.
- . تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل .
- تشجيع ثقافة ومقومات فرق العمل.
- ترسيخ ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المنظمة المتعلمة.
- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.
- احترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل .
- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم التي منها المحسوبية (الواسطة)، وتضخيم الذات ، وعدم الاعتراف بالخطأ⁽¹⁾.

7-مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية:

القادة هم الصناعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة ،ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة ،يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها.

ونتحدث هنا عما يجب فعله ،مع الإشارة الى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة التنظيمية السائدة ،لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي :

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق، ص 279

1-7 التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وايضاح الرسالة، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح وافر للهيكل التنظيمي، وقيم إجراءات العمل ونحو ذلك، ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

- ✓ أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.
- ✓ لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون "ملتها" بـ "سخونة الايمان" يتلك المفردات ومطلقاتها.
- ✓ أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة (كما سنوضحه لاحقا)
- ✓ في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمنى وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحاً ودلالة ومكونات وأثراً وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التفطن له ومعالجته.

2-7 تطبيع الثقافة التنظيمية:

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية الى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق، ص 280

3-7 ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:

وذلك عبر عدة وسائل منها :

- بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة بالظرافة والابهار والاقناع مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة ،مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة⁽¹⁾.
- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة .
- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية .

4-7 تصرفات القادة الرمزية:

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية الا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية ،كطريقتهم في اتخاذ القرارات ،وهذا اعتقاد خاطئ جداً حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير ..ومن تلك التصرفات طريقة ادارتهم للاجتماعات من حيث:

- هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور ؟
- هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء؟
- هل ينصتون جيداً عندما يتحدث الآخرون؟

(1)عبد الله البريدي،مرجع سابق،ص282

8-العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية:

8-1 توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المؤسسة:

تتبع ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخ المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، ويتحدد مدى ملائمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية وما يعد ملائماً من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أساسية الى اختلاف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة، ويفسر هذا اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على الفردية والانجاز الفردي.

الثقافة التنظيمية واعداد استراتيجية المؤسسة تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الاستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة ويلتزم هذا التكيف مع ما يلي:⁽¹⁾

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والملائمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة.

(1)مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،مدخل تطبيقي،الدار الجامعية،الإسكندرية، ص418-419.

- أهمية وضع التوجهات الاستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات المؤسسة.

2-8 الثقافة والإدارة الاستراتيجية :

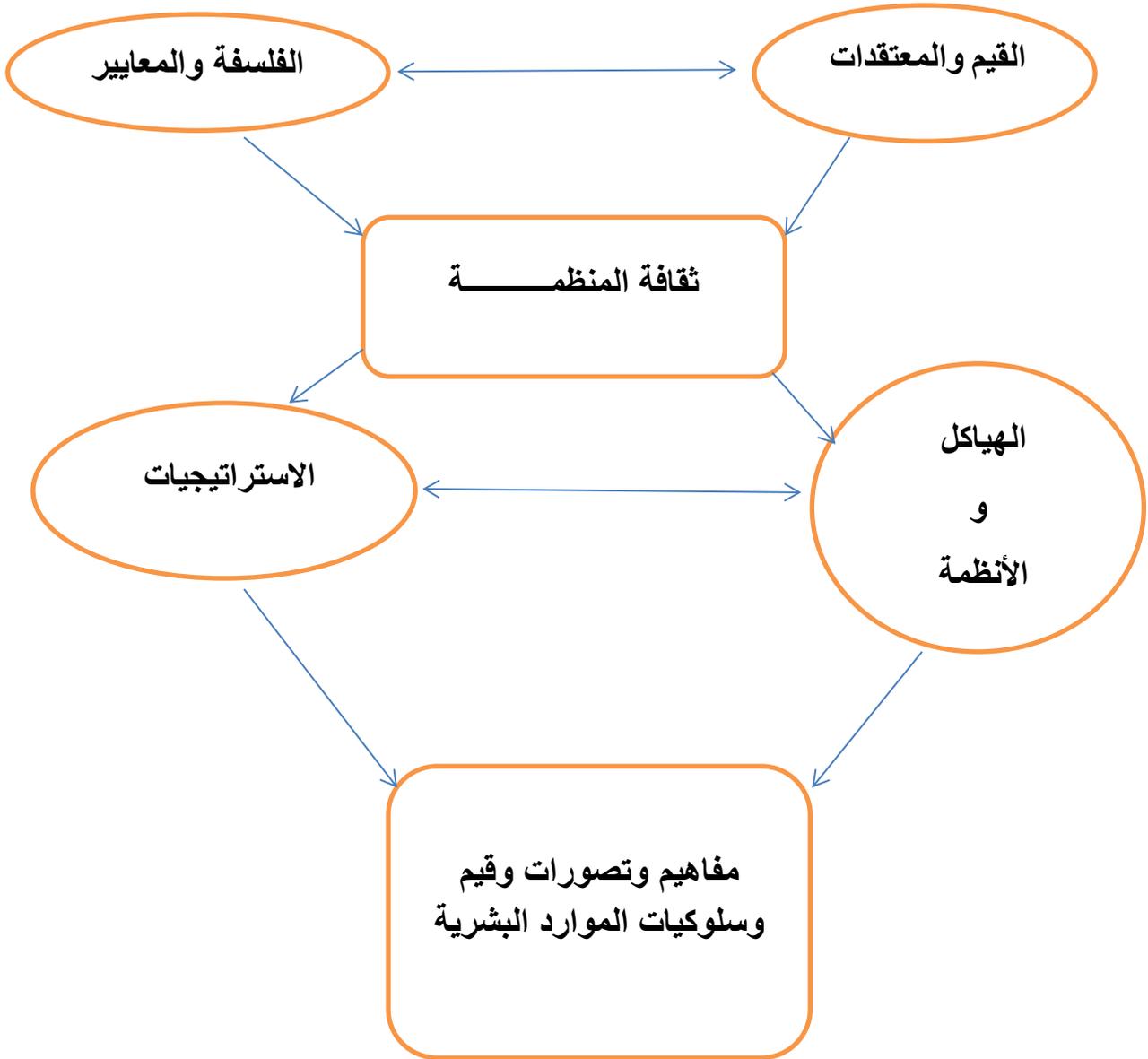
ترتبط الثقافة والإدارة الاستراتيجية معا بقوة ،فالتعديل في احدهما لا بد وأن يؤدي الى الحاجة للتعديل في الأخرى ،فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية ،هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة ،أو المعاملة العادلة المتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الاضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الاستراتيجية .
وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن إدارة الثقافة التنظيمية والاستراتيجية(*) .

وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة ،ويوضح الشكل التالي علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية⁽¹⁾ :

(*) أصبح المراقبون والماليون والمحللون الاقتصاديون يقيسون درجة نجاح المؤسسات والشركات بدرجة تقبلها وتغير استراتيجيتها وليس بدرجة استقرارها ،ولهذا السبب نجد معظم الشركات الناجحة هي تلك التي تتميز بتغير وتقلب أسعارها وسياساتها في كل فترة .
(1) مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سابق،ص 422-423.

الشكل (1): علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية (**)



(**) من اعداد الباحث .

9- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها.

هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تؤسس بعد بشكل كافٍ، والتي لم تتأسس بعد بشكل كافٍ والتي لا تزال تلتزم طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة، ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل.

اذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتماءهم للعمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً حتى أصبحت دولة اقتصادية عظيمة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجيات والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عالٍ من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة وتنتج هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على احكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلاف.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي⁽¹⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط2000، 1، ص289-290.

10- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تدوين (Unfreezing) أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك الى مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك الى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب ايجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، أما أداة التحليل فهي الأسئلة العشرة التي تم تحديدها في بداية هذا الفصل، هذا الى جانب التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما اذا كانت معايير موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز، هذا الى جانب التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها، والدروس المستفادة منها، وأيضا التعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة، وكيفية التعامل معهم⁽¹⁾.

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 الأوليات المحددة، وتحتاج الى 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.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 298.

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

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

✓ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القصص والرموز والمناسبات، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين.⁽¹⁾

✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وأنظمة الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.⁽²⁾

ومهما كان الأمر فإن من الضروري تنبيهه الى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في المواد والتكنولوجيا، إذ تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحيانا الى خمس سنوات حسب محمد قاسم القريوني.⁽³⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 298.

(2) المرجع نفسه، ص 299، 298.

(3) المرجع نفسه، ص 300، 299.

ان عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية أساسية أحيانا حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وانفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتم على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين، وان استدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الاستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المؤسسة ولم يراعوا أهدافها، أو كذلك من خلال نسج القيادة الإدارية لقصص عن شركات أخرى من خلال تغيير مكانتها في السوق بسبب أنها لم تتبنى ثقافة تنظيمية معينة، أو لعدم تغيير ثقافتها، فهي تنتهج أسلوبا ديناميكيا فقط فيما يتعلق بتحركاتها الخارجية، ولكنها تبقى استاتيكية فيما يتعلق بما يحدث داخلها، وأفضل مثال شركة "جنرال الكتريك" وشركة "فيليبس"، حيث نجد أن كلا منهما تدخل في اندماجات، حيث تشتري وتبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة.⁽¹⁾

حيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين أو العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، ويمكننا أن نشبه تلك الشركات بالسفينة، حيث يتم الالتزام بالأوامر داخليا، ولكنها في الوقت نفسه تسير وفقا لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئا فشيئا ليخف عن كاهل الموظف ويثقل على كاهل المدير (القائد).⁽²⁾

(1) سامي كمون، ثقافة المنظمة، منتديات شبكة سيدة، عمان 2016، 9.00/02/22 AMAN.TW.

<http://www.saida.com>

(2) سامي كمون، نفس المرجع.

خلاصة:

ان بدء العمل في مؤسسة جديدة تحدياً حقيقياً يواجه المرء ،سواء أكان قد تخرج حديثاً أو كان موظفاً متمرساً بالأعمال في مؤسسات ومنظمات سابقة فبالإضافة الى ضرورة تعلم واجبات العمل الجديد ،فإن المرء أن يتعلم الأمور الخاصة والعامة بكل ما يتعلق بالمؤسسة الجديدة ،وإذا كانت مهنته تتضمن العديد من الأنماط والسلوكيات التي يشترك فيها أصحاب المهنة الواحدة ،الا أن عليه أن يتوقع أن عمله في المؤسسة الجديدة سيكون له خصوصية تتعلق بالثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة ،ولعله في العديد من المواقف سيجد من يهمس في أذنه بقوله "نحن لانفعل ذلك في هذه المؤسسة" ويكون ذلك بسبب تلك الثقافة التنظيمية التي تحكمها ،لذا فيمكننا تعريفها ببساطة بأنها هي " الطريقة التي تفعل بها الأشياء في محيط المؤسسة" ، ويعد فهم تلك الثقافة من أهم عوامل نجاح المرء في عمله الجديد .

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت ،وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها ،والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة ،وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة ،وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى ،وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل ،وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة ورسالتها أمراً ذا معنى ،وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها ،لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.