

تشكل ثقافة المنظمة إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديرين وفرق عمل ولجان ومجالس و أفراد ومتعاملين، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر، المجتمعات والحضارات .

فهي تعد مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ، ومدراءها ومواردها البشرية، لما لها من دور في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بالإضافة لأنها تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

وقد جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ،فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلاً وانسجاماً وتنوعاً وتكاملاً . وسيتم من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل ما يتعلق بثقافة المنظمة في المباحث التالية:

المبحث الأول: البعد الثقافي للتنظيم

المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ونماذجها المختلفة

المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة

المبحث الأول : البعد الثقافي للتنظيم

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة ، هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم ،تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتة. لذا فإن هناك اهتمام متزايد بدراسة أثر الثقافة على سلوكيات العمال وفعالية التنظيمات. ولهذا سيتم التطرق بداية في هذا المبحث لمفهوم التنظيم وكل من الثقافة والتسيير، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، فالثقافة تعد من ابرز المحددات لطرق وأساليب تسيير الموارد البشرية كما ان المحيط الثقافي له تأثير كبير على أداء المنظمة لماله من تأثير على سلوك الأفراد وقيمهم، كما سيتم التركيز كذلك على بيان أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد لماله من أثر على النتائج التي تحقها المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم التنظيم

يعرف غوس التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات".

أما برنارد فيرى التنظيم بأنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر ". وقد شرح علي محمد عبد الوهاب كلمة التنظيم ووجد أنها تعني شيئين : وظيفة وشكلا، فالأولى عبارة "عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم، معروفة للجميع. أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات و الأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدود."¹

من هنا نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معناها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

¹ غياث بوفلجة، فعالية التنظيمات، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003،ص6.

وقد عرف بعض الكتاب التنظيم بأنه " وظيفة إدارية تتعلق بمختلف عمليات الإدارة وتتصل بها ،وتهدف لتحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين"¹. وعرفه سايمون بأنه "عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني". كما عرف **التنظيم**، "بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة"². وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب والمفكرون للتنظيم، إلا أنها تشترك جميعها في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم، وأبرزها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، إضافة لوجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم كالتخصص، وتقسيم العمل، والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر واللامركزية... وقد حدد **بيديان** خصائص أربعة مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم ولخصها فيما يلي:

-التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة من الأفراد لهم أنماط من التفاعلات.

- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة، لهذا فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون.

- تحتاج التنظيمات إلى تنسيق واع وهيكله مقصودة، وتصنف النشاطات حسب أنماط منطقية، إن التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتحديد الواجبات.

- تعتبر تنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة الى حد ما، متواجدة بصورة دائمة، يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغرباء عنه واستمرارية التنظيم³.

إن الصبغة الاجتماعية للتنظيمات تفسر لنا درجة تعقيدها وتفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية وبالتالي صعوبة دراستها وفهمها والتحكم فيها.

¹ نادر احمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، عمان دار الصفاء، 2011، ص140.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، عمان: دار وائل، 207، ص21-22.

³ غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص7.

ومن العناصر الأساسية في التنظيم وفق منتسبرغ هي كالاتي:

✓ العاملون الأساسيون: وهم العمال الذين يقومون بالأعمال الأساسية على خطوط

الإنتاج، ويشكلون القاعدة العريضة في أي تنظيم.

✓ الإدارة العليا: يتشكل العاملون على هذا المستوى من الإداريين المسؤولين عن وضع

الإستراتيجيات وعن نجاح التنظيم.

✓ الإدارة الوسطى: تتشكل هذه الفئة من المشرفين ورؤساء الإدارات الوسيطة ويمثلون حلقة

الوصل بين الكادر الأساسي والإدارة العليا.

✓ الفنيون: يتكون هؤلاء من أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذين يتحملون المسؤولية

عن النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية وإلى تقنين وتوثيق الإجراءات.

✓ الاستشاريون: تتمثل هذه الفئة بالأشخاص الذين يقدمون خدمات مساعدة تسهل عمل

الآخرين، ويختلف الدور وطبيعة العمل الذي يؤديه أعضاء كل فئة من هذه الفئات في

المستويات المختلفة¹.

وبصفة عامة نجد العناصر التالية في الفكر التنظيمي :

- أهداف وغايات التنظيم كأساس ومبرر لوجوده.

- الموارد والإمكانيات المادية والمالية ونحوها مما يستخدمه التنظيم في أداء أنشطته.

- المورد البشري على اختلاف مستويات أفراده من حيث المهارة والمعرفة والموقع في

التنظيم.

- التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات ومستوى

التبسيط أو التعقيد.

- الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقة أجزاءه بعضها ببعض.

- النظم والقواعد والإجراءات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.

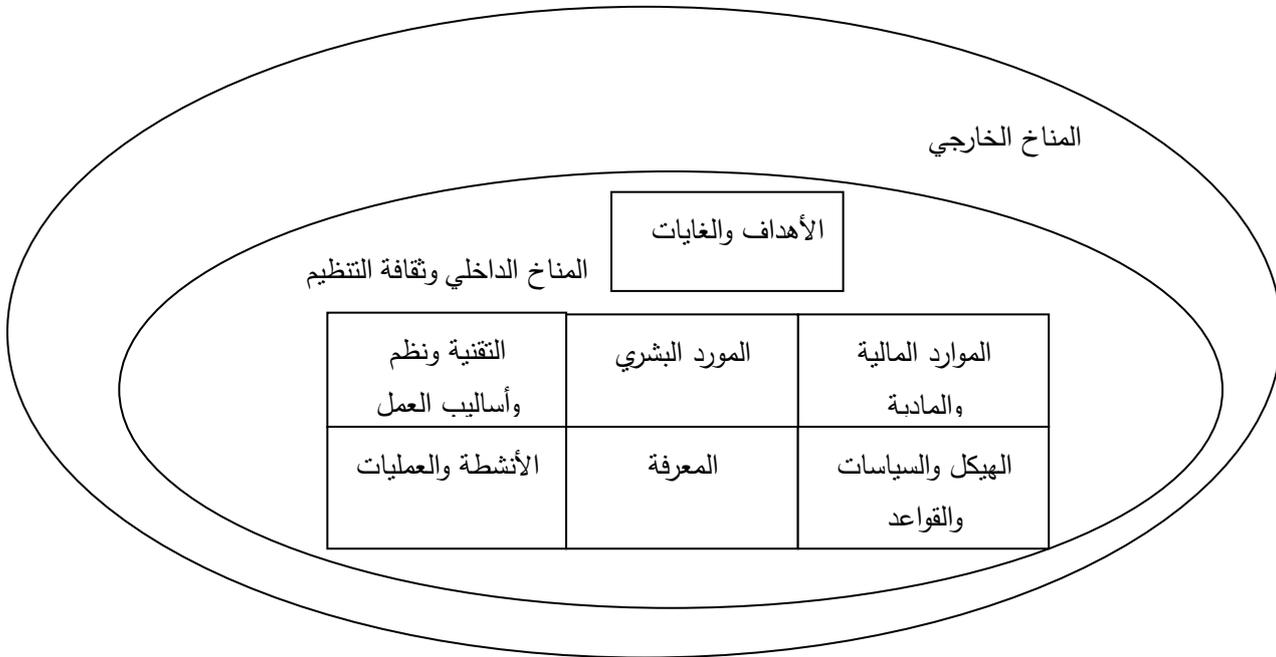
¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص252.

- المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات التبادلية لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف التنظيم.

- المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبية النفسية الاجتماعية السائدة في التنظيم وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر وعلاقاتهم وحدود التفاعل والمناخ الخارجي.

- المعلومات والمعرفة المتراكمة من مصادر داخل التنظيم¹.

وبشكل عام يمكن تجميع تلك العناصر في مجموعات رئيسية متفاعلة على النحو التالي:
الشكل 1: يوضح العناصر المكونة للتنظيم



المصدر : علي السلمي، مرجع سابق، ص128.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب، 2004، ص128.

ومن أهداف التنظيم:

أولاً : الأهداف الرسمية: وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.

ثانياً : الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، فهي تعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه وتمثل الأهداف العامة جزئياً.

ثالثاً: الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف.¹

فالتنظيم ينشأ لتحقيق أهداف وغايات محددة وهذا يتطلب مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية التي تتمتع بالمعرفة والدراية الكافية لطرق التسيير للقيام بمختلف الأنشطة والعمليات من خلال استغلال مختلف التقنيات ونظم العمل والأساليب في ظل الالتزام بالضوابط والقوانين و هذا يجري في إطار المناخ الداخلي للمنظمة وثقافتها المتفاعلة مع محيطها الخارجي.

المطلب الثاني: الطابع الاجتماعي للتنظيم وعلاقته بالتسيير

مما سبق نستشف بأن أي تنظيم لا بد أن يحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف. فلكل فرد نظرتة إلى الحياة والعمل، وطبيعة تصرفاته في مواقف معينة، وفق قيم المجتمع وثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في مواقف العمل المختلفة. ومن هنا تتحدد لنا العلاقة بين البعد الثقافي للتنظيم و درجة الفعالية التنظيمية.

أولاً: علاقة الثقافة بالتسيير البشري : وقبل معرفة ودراسة طبيعة العلاقة بينهما لا بد من تحديد مفهوم كل من الثقافة والتسيير.

أ- مفهوم الثقافة : يعد مصطلح الثقافة ثمرة من ثمار النهضة التي شهدتها أوروبا في القرن السادس عشر، حيث شهد انبثاق العديد من الأعمال الجلييلة في الفن والأدب، فالمدرسة الغربية ترى أن الثقافة ثمرة الفكر أي ثمرة الإنسان والمدرسة الماركسية ترى أن الثقافة جوهرها

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص23.

المجتمع.¹ وفي مطلق الأحوال فإن الثقافة مفهوم واسع وذنو جوانب متعددة ، وقدّم تايلور أولى التعاريف للثقافة باعتبارها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع.²

من بين أبرز التعريفات التي قدمها العلماء نجد لدى والاس أن الثقافة تعني "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".³

كما يعرفها هوفستد بأنها الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري حيث يميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية أو هي تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات وتفاعلات مجموعة بشرية محددة ما يحيط بها".⁴

ونجد أن وليام اوجبرن يفرق بين مجالين في الثقافة :الثقافة المادية والثقافة المتكيفة ،فالمجال الأول يضم في رأيه المجال المادي مجموع الأشياء وأدوات العمل والثمرات التي تخلقها أما المجال الثاني فيضم الجانب العقائدي والتقاليد والعادات واللغة والتعليم وهذا الجانب الاجتماعي ينعكس في سلوك الأفراد.⁵

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والآراء العامة التي يشترك في تبنيتها جميع أبناء المجتمع وتحقيق وحدة الهدف للمجتمع.⁶ كما تعرف بأنها "مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع".⁷

¹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ،ط4،دمشق:دار الفكر،2000،ص29.

² حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة ، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري ،2003،ص20.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة،2004،ص107

⁴ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005،ص133-134.

⁵ مالك بن نبي،مرجع سابق،ص31.

⁶ هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،بيروت: دار الشروق،2008،ص177.

⁷ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، عمان : دار الميسرة،2009،ص324-325.

والثقافة تشمل الحياة الكلية لمجموعات متميزة من الناس، وعلاقاتهم الشخصية، ومواقفهم، ومعتقداتهم ومعاييرهم وأساليب معرفتهم. والثقافة وفقا لبيرجر ليست كيانا غير قابل للتغيير، بل أنها عملية ولادة وإعادة ولادة دائمة، ومن ثم فإنها ممكن دائما أن تكون مفتوحة للتغيير.¹

ومن هنا نستخلص أن الثقافة هي مجموعة متداخلة ومتفاعلة من العادات والمعتقدات والتقاليد والقيم والأفكار التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع معين، فلكل مجتمع معتقداته وقيمه وأفكاره التي لا يشترك فيها مع غيره من المجتمعات وتعد هذه الخصائص سمة مميزة للتنظيمات التي تتواجد في محيطه وبيئته، وعلى أي تنظيم يريد التواجد في ظل مجتمع ما أن يتبنى قيمه الثقافية ذلك أن القيم الثقافية هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

ب- مفهوم التسيير : يعتبر التسيير احد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الإنتاج. أن عدم ملائمة هذه الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى للتأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات.

ولقد ركز تقرير منظمة الشغل الدولية ILO، 1969 على عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير. حيث يرى أن "التسيير هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة".²

حيث أن التعامل مع المستخدمين بقيمهم وثقافتهم يجعل من الحتمي أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار، لكونها عنصرا مهما ومؤثرا على درجة نجاح وفعالية التنظيم أو فشله.

ج- ارتباط الثقافة بالتسيير : هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، حيث يمكن تقسيم التسيير الى جانبين: جانب تقني بحت، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق، قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وهذا الجانب سيكون محل دراستنا.

وقد ميز كاتر بين ثلاث مهارات تسييرية وهي: المهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، المهارات الفكرية والتصورية.¹

¹ بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، تر: محمد مصطفى غنيم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص16-17.

² غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، الجزائر: مكتبة الفلاح، 1999، ص13.

ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري لذا يعد من الضروري اخذ القيم المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير ،متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل ،فتصرفات العمال وسلوكياتهم لا تنطلق من عدم، إنما هي نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على مايدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية وبالتالي يكون الحكم على الأمور والتصرف إزاءها وفقا لطبيعة تلك الأفكار والقيم والتي تنظم بطريقة مترابطة ومنسجمة ومتناسقة في صورة نسق مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد، واختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد تجعل قيم الأفراد تختلف من مجتمع لآخر .

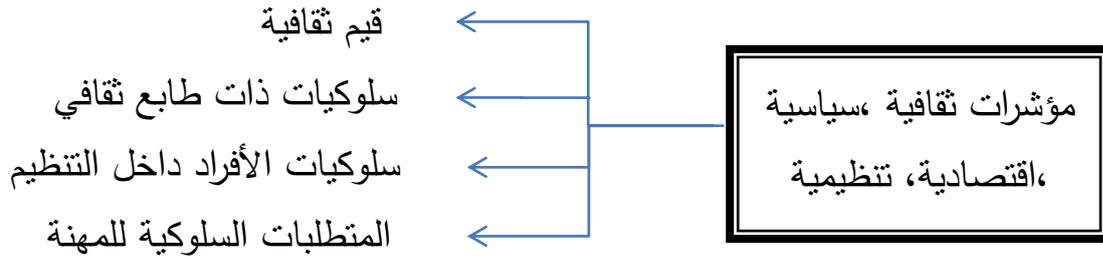
ومن بين العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل: العوامل السياسية، التاريخية والاجتماعية، السياسية، التنظيمية والتي تشكل في النهاية قيما ثقافية تحكم تصرفات الأفراد وبالتالي تشكل نسقه القيمي.

ثانيا:العلاقة بين المحيط الثقافي و فعالية التسيير:لقد كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية ،تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي. أما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسيير وهذا ما أشارت له سمير سيش في قولها بان "نظرية التنظيم تتجه لما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم نحو نمط ثقافي معين .نمط مهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم".

وهذا ما يقودنا للتأكيد بعدم إهمال الجانب الثقافي في عملية التسيير البشري وهذا ما يؤكد بلانت حين يرى أن "الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة".و يتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه. والشكل الموالي يوضح لنا سلسلة التأثيرات وتداخلها على سلوكيات الأفراد.

¹ غياث بوفلجة، مرجع سابق،ص13-14.

الشكل 2: يوضح سلسلة التأثيرات وتداخلها على سلوكيات الأفراد



المصدر: غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص15.

يوضح الشكل السابق دور الواقع الثقافي والاجتماعي..... في تحديد قيم المجتمع، وتطبع سلوكيات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن ضغوط المهنة ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه كلها تطبع السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل. حيث ترى سمير سيش أن "فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت أهمية باعتبارها متغير داخلي وخارجي".

وينظر جوداناف " إلى الثقافة على أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف"¹.

ولأن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها كثير من المؤسسات، مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال وانعدام الثقة بين العمال والمسؤولين، وهذا ناتج عن اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث . يجب النظر للتنظيم على أنه منفتح على واقعه الثقافي والعمل على إدماج البعد الثقافي للعمال في أساليب التسيير وانشغالات المسيرين. فالعامل لم يعد مجرد منفذ، بل أن ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعمال وإشراف الكثير منهم على مهام تقنية معقدة وذات أهمية، جعل من الضروري إشراكهم في صنع القرارات واخذ رأيهم في كثير من الجوانب التقنية والتسييرية، وقد دلت كثير من البحوث أن مشاركة المرؤوسين في تحديد ما يخصهم من أهداف المؤسسة وإبداء آرائهم في مختلف القضايا يساهم في رفع رضاهم المهني وانتمائهم الوظيفي.

¹ نفس المرجع، ص15.

المطلب الثالث: أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد

إن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة، وقيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها باعتبارها ذات أثر كبير في تحديد تلك النتائج ومما يفيدنا فيه دراسة هذا الجانب:

- ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها. واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
- كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
- بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الانجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية نكل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مستويات الهرم الإداري.

والاستفادة من تلك القيم والاستعدادات إلى أعلى مستوى، في الاتصالات والعلاقات بينهم وبين من يرتبط بهم أو يتعاون معهم وحتى في مجال اتصالاتهم، الإعلامي خاصة مع جهات خارج المؤسسة والتي من المفروض أن يقدموا فيها نوعا من التعريف بالمؤسسة في حركاتهم وطريقة المعاملة، وحتى في اللباس وغيرها كجزء من ثقافة المؤسسة.

- بالاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة المادية والمعنوية والايجابية والسلبية وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم ، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.¹
- بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة تتمكن هذه الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافتها، أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها أو

¹ ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص 104-105.

يمكن لهم التكيف معها، حتى لا تكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقا لأهداف ومحددات معينة.

- وعلى مستوى محيط المؤسسة، الخارجي خاصة فنما ملزمة بالعرف ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط سواء كمتعاملين مباشرين في شكل زبائن وموردين ومتعاملين ماليين أو غير مباشرين، باقي مختلف أفراد المجتمع والمنظمات الأخرى . وهذا الجانب يأتي باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا تتأثر وتتوثر في محيطها الخارجي. وتظهر العوامل المختلفة التي تكون في مجموعها أنظمة وأنماط ثقافية تتفاعل في المحيط الداخلي والخارجي وتتبادل التأثير فيما بينها.¹

أن ارتباط الثقافة بسلوكيات الأفراد وحوافزهم وبالتالي بمدى تحقيق أهداف التنظيم وتجسيدها يزيد من أهمية ثقافة التنظيم، ويوضح ضرورة دراسة ثقافة المجتمع ومالها من اثر على فعالية التنظيم. وتأسيسا على ما تقدم سيتم دراسة ثقافة التنظيم والتعرف على خصائصها ومكوناتها ، أنواعها ووظائفها وأبعادها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: طبيعة ثقافة المنظمة

يجمع العلماء السلوكيون على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط سلوك الفرد المختلفة، كما أنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، وتأسيسا على ما تقدم سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لتحديد طبيعة وماهية ثقافة المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص105-106.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة

أولاً: لمحة موجزة عن المنظورات المختلفة للعلماء حول الثقافة التنظيمية وتطورها

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية ، إذ نظر الفلاسفة للثقافة على أنها مر أي الفكر أو التعبير التجريدي، ونظر علماء الإنسان للثقافة بوصفها عناصر الحياة والصيغ التي تتخذها هذه العناصر في أي مجتمع من المجتمعات ،فهي توفر الحلول لمشكلات التكيف مع البيئة ،ونظر علماء الاجتماع للثقافة على أنها تمتد إلى ما وراء الجوانب المادية إلى التوافق المجازي بين الحيوانات من جانب وعقل الإنسان وروحه من جانب آخر .¹

ومع اختلاف منظورات العلماء كل حسب اختصاصه للثقافة نجد أن المثير للاهتمام أن الباحثين المعنيين بالسلوك التنظيمي ينظرون لمصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه احد المتغيرات المهمة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بان سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس لأنماطهم الشخصية.

حيث نظر الباحثون السلوكيون منذ تجارب مصنع هاوثورن عام 1929 للثقافة كمتغير تفسيري حاسم² حيث تعتبر دراسات التون مايو من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية العمل الجماعي ،فقد أوضح مايو أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجياتهم وأدائهم.³

ونظر إليها **Jaques** عام 1951 كأداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما نظام المكافأة. وأثناء نفس الفترة الزمنية ركز الباحثين على ما وصفوه بالوظائف الهيكلية للثقافة في تحليل المنظمات.⁴

وفي أوائل الستينات جاءت إسهامات **دوجلاس ماكريغور** والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" قدم فيه مجموعتين متناقضتين من الفروض عن الطبيعة الإنسانية وتتجلى هذه الافتراضات في نظرية X ونظرية Y، حيث تمثل الأولى وجهة

¹ إحسان دهش جلاب ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان :دار صفاء،2011،ص603.

² نفس المرجع ،ص604.

³ محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي ،السلوك الإداري، الأردن :دار الفكر،2007،ص222.

⁴ إحسان دهش جلاب،مرجع سابق،ص604.

النظر السلبية عن الأفراد والتي تقوم على أن معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبون المسؤولية لذا فهم يحتاجون للرقابة والإشراف والتوجيه أما النظرة الثانية فهي أكثر حداثة وإيجابية تقوم على افتراض إن الأفراد يحبون العمل وقادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف ويمكنهم تحمل المسؤولية.¹

مما سبق يمكن القول إن **ماكريغور** قدم نوعين مختلفين من الثقافة التنظيمية أحدهما ضعيفة والمبينة في النظرية X والأخرى قوية والمبينة في النظرية Z. ومنذ ذلك الوقت أسهم باحثوا ودارسو علمي المنظمة والإدارة عامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة بدراسة ثقافة المنظمة كل حسب تصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها، سبب ذلك تنوع وتعدد في فهم معنى ثقافة المنظمة، إذ لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. كما سيتضح فيما يلي:

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر **بيتر و وترمان** الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز.²

كما و يعرفه **قاسم القريوتي** بأنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه "³ ويعرف **تشين** ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف والتطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.⁴

ويعرفها **Deal & Kennedy** بأنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"⁵.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص18-19.

² نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوردي، 2009، ص21.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص373.

⁴ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص21.

⁵ نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن: دار الوراق للنشر، 2004، ص9.

ويعرفها **Shermerborn** بأنها "نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"¹.

وفي نفس السياق يعرفها **Kossen** بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤسين) من البيئة الخارجية للبيئة الداخلية لتلك المنظمة."²

ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة باعتبارها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أفراد التنظيم.³

ويعرفها **Gibson** وزملاؤه بأنها تعني "شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، و هي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد...."⁴

وتعتبر ثقافة المنظمة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.⁵

وقد حدد مارتين ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث في ثقافة المنظمة وهي:

1- منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المنظمة امتلاكهم

الوعي العام الشامل عن المنظمة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.

2- منظور الاختلاف الذي يشخص ويركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان: دار وائل، 2008، ص311.

² نفس المرجع، ص311.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ،الشارقة: مكتبة الجامعة، الاردن: انشاء للنشر والتوزيع، 2009، ص264.

⁴ حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار الحامد للنشر، 2009، ص309.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية ،2008، ص76-

3- منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المنظمة.¹

وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية على أنها " الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة."² وقد افترض ويلن وهانغر إن ثقافة المنظمة ما هي إلا مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محدد موجه لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معا، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة. فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح ادارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.³

وتأسيسا على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية :

فهي تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والرموز والممارسات المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي يتم من خلالها تحديد وتوجيه إستراتيجية المنظمة وتفعيل عملية صنع القرار على مستوى المنظمة وهذا من خلال توجيه وتوحيد روى و سلوكيات العاملين وقيمهم من اجل الالتزام برسالة المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة التحديات. ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ورموز ولغة ...

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 22-23.

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، السويس: مطبعة العشري، 2005، ص 162.

³ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 23-24.

وفي دراستنا هذه سيتم التطرق لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية وكذا المنظمة باعتبارها المحدد والموجه لدورها الاستراتيجي.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.¹
- ✓ الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.²
- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.³
- ✓ ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي : و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام متكامل : أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

² نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص 37.

³ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 373.

✓ كما أنها نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها.

✓ وتتميز كذلك بكونها نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

✓ ثقافة التنظيمية لها خاصية متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.¹

✓ إن ثقافة المنظمة تبين قيمها الخاصة بها التي تضع حدود المقبول والمهم والممكن حيث تستخدم تلك الحدود في رسم التوجهات الخاصة بصنع القرارات والتعيينات والاتصالات والمنافسة واستخدام الوقت ومدى الاعتماد على التقنية وجميع الأشياء الأخرى المادية وغير المادية.

✓ تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

✓ أن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة.

✓ للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.²

✓ كما أن ثقافة المنظمة تهتم بالتفاصيل، وتوجه تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج آخذة في عين الاعتبار تأثير هذه النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص77-78.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002-2003، ص406.

✓ ثقافة المنظمة تنظم أنشطة العمل بمنطق روح الفريق بدلا عن الأفراد ، كما أنها تصف درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون مع التأكيد على المحافظة على الاستقرار وتحقيق النمو.¹

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

■ **القيم:** يرى **Slocum and Hellriegel** أن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها عن كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار.²

وعليه فإن القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.³

■ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وحول الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.⁴ فهي الوسيلة التي يسعى من خلالها الأفراد لإشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل.

■ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي 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

¹ نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص37-38.

² إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق، ص619.

³ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص312.

⁴ رفعت عبد الحميد الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص154.

المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹.

■ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.²

■ **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وبيئتها)³، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة. والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة صيغ هي: التعابير المادية، اللغة، الإيماءات وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما.⁴

■ **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. وهي تشتمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية وتتمثل في: المكون الإدراكي، المكون المؤثر (المكونات العاطفية)، المكون السلوكي، الافتراضات.⁵

■ **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرتبها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في

¹ سلمان محمود العميان ، مرجع سابق ،ص313.

² Van Maanen, J, & Barley, S. R, **Cultural Organization: Fragments of a Theory.** In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage, 1985, pp53-31

³ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris 98, p 52.

⁴ احسان دهش جلاب ،مرجع سابق،ص619.

⁵ نفس المرجع،ص621-622.

صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة¹، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

■ الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين²،

ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"³. فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.⁴

■ الطقوس الجماعية و الاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة

للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"⁵. وذلك هدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها :

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

¹Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL; Paris 1991.P 44.

²Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger P 52.

³ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003 ص 19.

⁴GILLE Bressy& Christian Konkoyt: OP. Cit P 53.

⁵ Pascal laurant& Français Bouard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, editionsd'organisations. Paris 1991, P 247.

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع¹.
أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي².

مما سبق يمكن القول بان مكونات ثقافة المنظمة متعددة ومتباينة، وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها.

- قوة المؤسسين.

- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة.

- **التوسع والانتشار:** فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

- التميز والتفوق

- **ثقافة المجتمع:** إذ هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها على اعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.

- ثقافات الأفراد³.

¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 20.

² Steven L. MC Shame & Mary Ann vonGlinow, **Organizationalbehavior** , Mc Graw Hill ,USA ,2000, P502 .

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 173.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم.

- ويؤكد ذلك **Mallak** فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن أن تعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح عمل المنظمة.¹

- فالثقافة التنظيمية تعمل 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.

- كما تعمل 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.

- وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.²

- كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص123.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313-314.

- تمكن من تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .
- تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.¹
- تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة لتعاملات أعضاء المنظمة معاً لمشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهما لأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضعاً لطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، فعندما تقوم ثقافة المنظمة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المنظمة نحو أهدافها المرسومة.²

على الجانب الآخر تدعم ثقافة المنظمة:

- التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصاً على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضاً من زملائه العاملين.³
- حيث أن قوة ثقافة المنظمة وإيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين وتقبلهم لثقافة المنظمة سيَجبرهم تلقائياً على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلاً مع الثقافة السائدة.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص78.

² ابتسام عبد الرحمان حلواني، التوجهات و الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، 2009، ص7.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص383.

- كما أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.¹

- أنها تساعد على التغيير فكلما كانت القيم مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير.²

وتظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المنظمة أو فشلها فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي توجه للالتزام والعمل الجاد والابتكار والجودة والاستجابة للعملاء والمشاركة في القرارات وتحقيق ميزة تنافسية.³

ثانيا:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:من ابرز العوامل المحددة لثقافة المنظمة من خلال تفاعلها مع بعضها نجد:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه

الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ،كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على

خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب

التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب،مرجع سابق،ص164.

² ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق،ص8.

³ مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق،ص405.

⁴ نفس المرجع،ص80.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالا وصورا مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً متصلاً بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، والتميز بين مستوياتها ، وتحديد أولويات الهيمنة فيها ، ودرجة تراكمها المتزايد وما تحتويه من أنماط ثقافية . واستدلالات ذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفقا لنوع الدراسات حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات ، ويرجع ذلك أما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو لعوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة ، حجمها ، عمرها ، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي ، و سيتم عرض فيما يلي تقسيمات الباحثين وصولاً لعرض شامل لكل أنواع ثقافة المنظمة:

1-دراسة (Kotter & Heskett , 1992) والتي أجريها على 207 منظمة بريطانية وحللت هذه الدراسة العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية وخلصت لان التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية ، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية . وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة . ووفقا لهذه الدراسة صنفا ثقافة المنظمة وفقا لمعيار القدرة على التكيف الثقافي لنوعين :ثقافة المنظمة المتكيفة وغير المتكيفة والتي تتطلب سلوكا ظاهرا وقيما خاصة حاکمة وموجهة لاهتمامات المديرين كما يظهر الجدول التالي:¹

¹ نعمه عباس الخفاجي ،ثقافة المنظمة ،مرجع سابق،ص25-26.

الجدول 1: يوضح الفرق بين الثقافة المتكيفة وغير المتكيفة

أبعاد ثقافة المنظمة	ثقافات المنظمة المتكيفة	ثقافات المنظمة غير المتكيفة
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المدير لإيجاد جميع أشكال التناسق بخاصة مع الزبائن، والمبادأة للتغير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى إن رافق ذلك تحمل بعض الأخطار.	يتجه المديرون للتصرف أحيانا بالعزلة، والحكمة السياسية، والبيروقراطية. وكنتيجة أنهم لا يعملون التغير باستراتيجيات بسرعة للتكيف أو التفكير بالحصول على ميزات التغيرات في بيئات الأعمال.
القيم الخاصة	يهتم المديرون بعمق حول الزبائن ، وحملة الأسهم والعاملين. وهم أناس ذوي قيم قوية وعمليات يمكن من خلالها خلق تغير مفيد مثلا قيادة المبادرات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا خلال هرم الإدارة.	يهتم المديرون بأنفسهم فقط، وجماعات العمل القريبة، أو بعض المنتج أو التكنولوجيا المتصلة بجماعة العمل. قيمتها لهم استجابة لطلباتهم وتقليل خطر عملية الإدارة أكثر اهتماما من قيادة المبادرات أو مبادرات للقيادة.

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، مرجع سابق، ص 26.

2- دراسة A.Kennedy ,T .deal حيث صنفا ثقافة المنظمة إلى أربع أنواع بالاعتماد

على مؤشرين:

- درجة الخطر

- التغذية العكسية ومعرفة النتائج ، وهذه الانواع هي:

● **ثقافة المراهنة:** وتتميز بارتفاع درجة الخطر لان المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما

تعتمد على تغذية عكسية بطيئة.

● **ثقافة ارتجالية:** تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج

بعد مضي فترة زمنية قصيرة

● **ثقافة المسار:** ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطئ من التغذية الرجعية.

● **ثقافة العالم صعب نلعب الصعب:** تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد ميكانيزمات واليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.¹

3-دراسة **Denison & Mishra 1995** حيث أن التلاؤم بين الثقافة والإستراتيجية والبيئة وفقا لتفاعل المؤشرين التاليين : النطاق الذي تكون فيه قيمة البيئة ذات مرونة او استقرار والنطاق الذي يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة هو داخلي أو خارجي. بناء على هذا فقد صنفا ثقافة المنظمة لأربعة أنواع وهي كالاتي:

● **ثقافة قادرة على التكيف:** تتبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عالي وتتميز بسرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة للزائن بقيمة عالية.

● **ثقافة الانجاز:** هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية والمبادأة الفردية وامتلاك الإرادة للعمل طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج، التأكيد هنا على الفوز وانجاز أهداف وطموحات محددة.

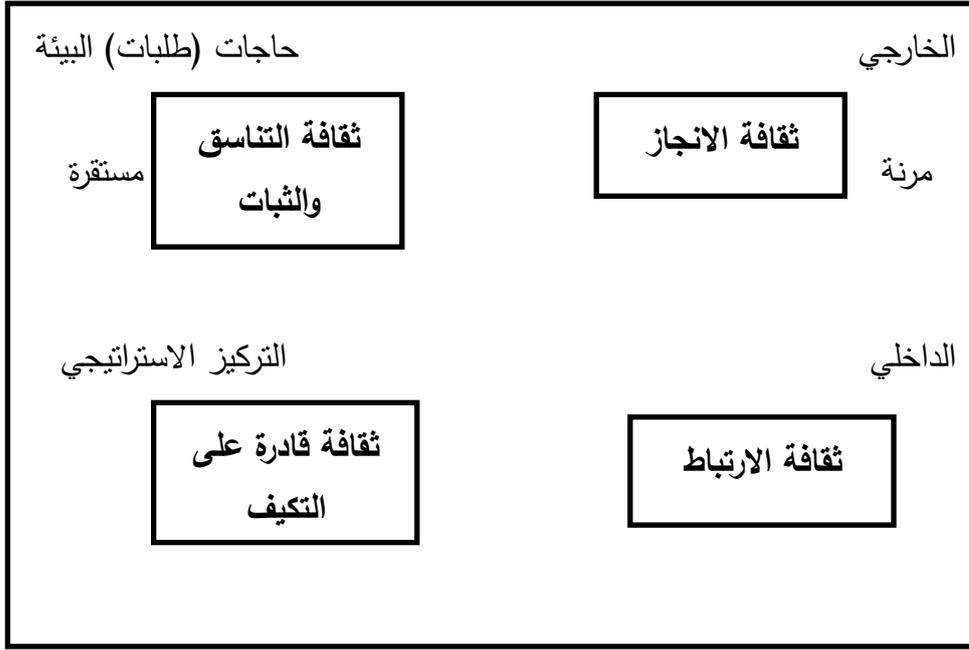
● **ثقافة الارتباط:**تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات من البيئة وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين.

● **ثقافة التناسق والثبات :** تكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة.²

¹ Deal T, EandKenndy A.A ,1982, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate life**, Harmondsworth,Pengium Books,P47.

² نعمه عباس الخفاجي ، **ثقافة المنظمة**، مرجع سابق،ص28.

والشكل 3 يوضح الأنواع الأربعة لثقافة المنظمة وفقا لتفاعل البعدين انفي الذكر:



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ،مرجع سابق،ص27.

4- Handy Charles فقد حدد أربع أنماط وهي :

ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة المخاطرة ، ثقافة الفرد (الشخصية).¹ سيتم التطرق للتعريف بكل منها فيما يلي.

ومن أكثر الباحثين المهتمين بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية نجد **Ellen Wallach** الذي ميز بين ثلاث أنواع ثقافة المنظمة وهي : الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية ،ثقافة التعاطف الإنساني.

5- تصنيف **Mizutani&Tomioka** :صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وكل نوع منها يتضمن عددا من القيم التنظيمية استنادا للبعدين التاليين:

- اتجاه التركيز: فبعض المنظمات تركز على تحقيق الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية ومنظمات أخرى تركز على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق فاتجاه تركيزها نحو الخارج.

- وسيلة البلوغ كالرقابة ونظم التوظيف او المرونة والعلاقات الشخصية.

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة،2010،ص17.

وتتمثل الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية في:

➤ **الثقافة الشبكية:** وتتضمن القيم التنظيمية التالية: الاستقلالية، روح التخصص، تبني المخاطر، وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

➤ **ثقافة الفريق:** وتتمثل القيم التنظيمية التي تضمها في: الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام، التماسك.

➤ **الثقافة الهرمية:** وتقوم على القيم التنظيمية التالية: الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة، المعيارية.

➤ **ثقافة السوق:** وتتضمن القيم الآتية: انجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، التمايز.¹

وفيما يلي عرض شامل لأنواع ثقافة المنظمة انطلاقاً مما سبق:

1- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه

عليهم الإدارة"² ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى

بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من

القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.³

وتعتبر الثقافة قوية إذا انتشرت عبر المنظمة وحظيت بقبول العاملين وثقتهم وجعلتهم

مشاركين في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم

داخل المنظمة، أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من الأعضاء ولا تحظى

بقبولهم حيث تفتقد المنظمة وقتها التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات مما يصعب على العاملين

فرصة التوحد والتوافق مع أهداف المنظمة وقيمها.⁴

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل

تحقيق إنتاجية مرتفعة.

¹ إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق، ص613-615.

علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

²التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص225.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص

145.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ص412.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم¹.

أن الثقافة القوية تعتمد على:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأعضاء، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين².

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف وتحمل المسؤولية ، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن 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 أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي³.

2- الثقافة الضعيفة:

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 تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁴.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

³ شارلز وجاري ثجونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، تر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001، ص 658-659.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

3- **الثقافة المثالية:** ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية يرى كل من **Waterman**,

Ouchi و **Drucker** ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب

أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.²

ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي **Frederick TAYLOR** حيث

اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء فق كان يبحث عن تحديد الهياكل

بدون غموض فكل شيء مضبوط وفقاً للطريقة المثلى لتحسين الأداء.³

4- **الثقافة التكيفية (الموقفية):** مدخل موقفي للثقافة يقترح بعض الباحثين أمثال

(Drucker) و **(Calori)** أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك

أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية (**Fit way**) على

الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ يصلح لكل المنظمات وفي كل

الظروف البيئية.⁴

5- **ثقافة الدور:** يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل

مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد

والنظم. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه

الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه

الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.⁵

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 226.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

³ محمد الطاهر بوياية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95-1996، ص 49.

⁴ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - EARA **ALGAL** بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006، ص 23.

⁵ عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 125.

6- ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.¹

7- الثقافة الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي ، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع.ومن خصائص هذا النوع:التحدي والمشاركة ،الحرية ،الثقة والانفتاح ،اللعب و المرح،النقاش.²

8- ثقافة المساندة (التعاطف الإنساني):تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدقة والتعاون بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

9- ثقافة العمليات(البيروقراطية) : يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها ، تتميز بأنها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التأمين.³

10- ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحدد وبشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.⁴

مما سبق يمكن القول إلى انه في كثير من المؤسسات يكون هناك أكثر من نوع للثقافة التنظيمية يستعين بها قادتها كوسيلة لتحقيق الأهداف ويسود ذلك غالبا في المؤسسات الكبرى. وكل منظمة تختار الثقافة التي تناسب والمكان التي تطمح للوصول إليها على اعتبار

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص125.

² حسين حريم ،مرجع سابق،ص323.

³ اسعد احمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين "رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة،2008،ص22.

⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف ،مرجع سابق، ص 125.

أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المؤشر والمحدد لنجاح أو فشل المنظمات لأنها تؤثر على المستوى العام لأداء المنظمة ومواردها البشرية.

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية:

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

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيها لمنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2- ثقافة النشاط (الصناعة): إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في نفس الوقت من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول.. مثلاً¹.

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق

¹ مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ص 90.

عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.¹

4- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويركز هذا النوع من الثقافة على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية². ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين³. وهناك من يضيف مستوى خامس لثقافة المنظمة ويتمثل في:

5- **ثقافة الأمة:** خصائص أفراد من دول عدة يتقاسمون وينتمون إلى أمة (حدود قومية) وهناك مستويات واسعة تشير إلى الثقافة الأوروبية والثقافة الصينية والعربية مثلا.⁴ كما يمكن إضافة مستويات أخرى لثقافة المنظمة وفقا لفكرة **Cummings & Worley** والتي تقوم على مفهوم **Hellriegel et al** لثقافة المنظمة باعتبارها تفاعل بين كل من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم الهيمنة والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن مستويات الثقافة التنظيمية هي على التوالي: الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية السلوكيات المشتركة والرموز الثقافية وهي

¹Med NOUIGA , **La conduite du changement par la qualité dans un contextesocioculturel**. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprisemarocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT.ENSAM, PARIS. 2003, P69.

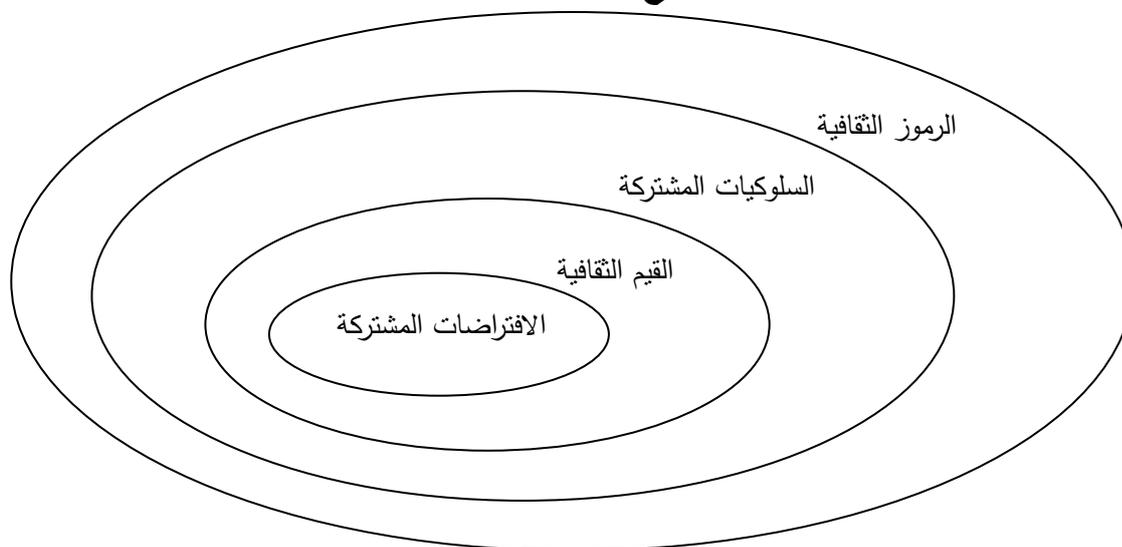
² احسان دهش جلاب ،مرجع سابق،ص609.

³ الياس سالم ،مرجع سابق،ص24.

⁴ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق ،ص36.

تتدرج كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل 4 يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص32.

المطلب الرابع : الفرق بين الثقافة التقليدية والحديثة داخل التنظيم

يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة ،الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديمة ،وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي، وتتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية . هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية في مقابل ذلك ، نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة والاعتماد على النفس وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم .وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة في التفكير والعمل والسلوك وهي ما يطلق عليه عادة بالذهنية الصناعية.

إن التفريق بين القيم التقليدية والقيم الحديثة ، لا يعني حتماً أن تكون الثقافة الحديثة أحسن من الثقافة التقليدية و إنما لكل منهما إيجابيات وسلبيات.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن التفريق بين الثقافتين التقليدية والحديثة من خلال النقاط التالية:

الجدول 2: يوضح الفرق بين المؤسسة التقليدية والحديثة

الثقافة المؤسسية الحديثة	الثقافة المؤسسية التقليدية
يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة	ينقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح
المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبادرون بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد	المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة التغيير
الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها	الجماعة تعتمد على شخصية المدير
الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة	ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي من طرف الأفراد-عدم التدخل-
الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة	الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً

المصدر : قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، 2003، ص78.

ويمكن تحديد المتطلبات السلوكية في التنظيم الحديث فيما يلي:

- 1- **النظرة للعمل:** فواقع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرص والمحافظة على عمله ومركزه المهني، لان ذلك يمنحه مركزه الاجتماعي وهكذا تتكون لدى الفرد قيما مبنية على احترام العمل وتقدير متطلباته.
- 2- **عمل المرأة ضرورة:** الفلسفة المادية للمجتمع الغربي مبنية على الحرية والاستقلالية مما يحتم على المرأة العمل لكسب ليس فقط لكسب عيشها بل والحصول على مكانتها الاجتماعية.
- 3- **احترام الوقت والمواظبة:** تتطلب التنظيمات الحديثة احترام وقت العمل والمواظبة، لأن تغيب فرد واحد قد تؤدي إلى اضطراب الإنتاج، وهو ما لا يمكن التسامح معه.

4- قيادة منظمة وعلاقات رسمية: أن العلاقات بين بين العمال والقيادة علاقات رسمية تنظمها القوانين.

5- الانضباط في العمل: أن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه .وهو ما يؤدي للزيادة في الانضباط والإقلال من الأسباب المحيطة والاجتماعية والثقافية للصراع. إذ أن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة، وهو ما نجده بين الإدارة ونقابات العمال. ذلك أن انتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها، أقوى من انتمائه الأسرة أو القبيلة أو المنطقة وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع. وهكذا أصبح حديث منظري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة.

6- احترام إجراءات الأمن: تعتبر إجراءات الأمن داخل الوحدات الإنتاجية وضرورة احترامها وتطبيقها من أهم الجوانب التي يركز عليها التنظيم الحديث.

والجدول 3 يوضح بعض مظاهر الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث

المجال	القيم التقليدية	متطلبات التنظيم الحديث
النظرة للعمل	احترام العمل تفضيل العمل الحر أمن أسري	احترام العمل مكانة الفرد من عمله أمن مهني
عمل المرأة	عدم تشجيع تشغيل المرأة	عمل المرأة عاد وضروري
احترام الوقت والمواظبة	عدم احترام الوقت التغيب	احترام الوقت المواظبة
القيادة	لها طابع ثقافي علاقات قبلية وأسرية	لها طابع رسمي منظم تحكمها القوانين وأعراف التنظيم
الانضباط	أسباب ثقافية للصراع احترام الأكبر سنا	علاقات رسمية تنظمها القوانين احترام السلم التنظيمي

الأمن	عدم احترام إجراءات الأمن	إعطاء أهمية قصوى لإجراءات الأمن
-------	--------------------------	---------------------------------

المصدر: غياث بوفلجة ، القيم الثقافية للتسيير، مرجع سابق، ص 37.

إن ما يجب القيام به هو التقريب بين القيم التقليدية والقيم الحديثة و أول خطوة نحو ذلك هي التعرف على كل منهما داخل التنظيم. كما أنه لا يجب التقليل من أهمية القيم التقليدية أو اعتبار كل ما هو تقليدي غير صالح وكما هو حديث ايجابي وصالح. بل يجب اعتبار القيم السائدة وأخذ المناسب منها بعين الاعتبار وتطويره نم ن أجل مساندة الواقع الصناعي الحديث. وهكذا يذوب الفرق بين ما هو تقليدي وما هو حديث ،فيحدث الانسجام والتكامل وهو ما يؤدي حتما إلى وحدة قيم التنظيم ووحدة الأهداف وتعزيز قوة انتماء العمال إلى تنظيماتهم.

المبحث الثالث : وظائف ثقافة المنظمة ونماذجها المختلفة

أن الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة،فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف من بينها:

المطلب الأول: وظائف ثقافة المنظمة

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.¹

¹ جرينبرج جيرالد، روبرتارون،إدارة السلوك في المنظمات ،تر:إسماعيل بسيوني، الرياض:دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 630.

2- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً 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 منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتُعبّر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، 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 تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.

4- **تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة** مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

5- **تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية** من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.

6- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

7- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ،ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة .¹

8- تعزيز الذاتية للمنظمات والأفراد المنتمين لها فبوجودها يتحقق الاستقرار وثقة أعضاء المنظمة.²

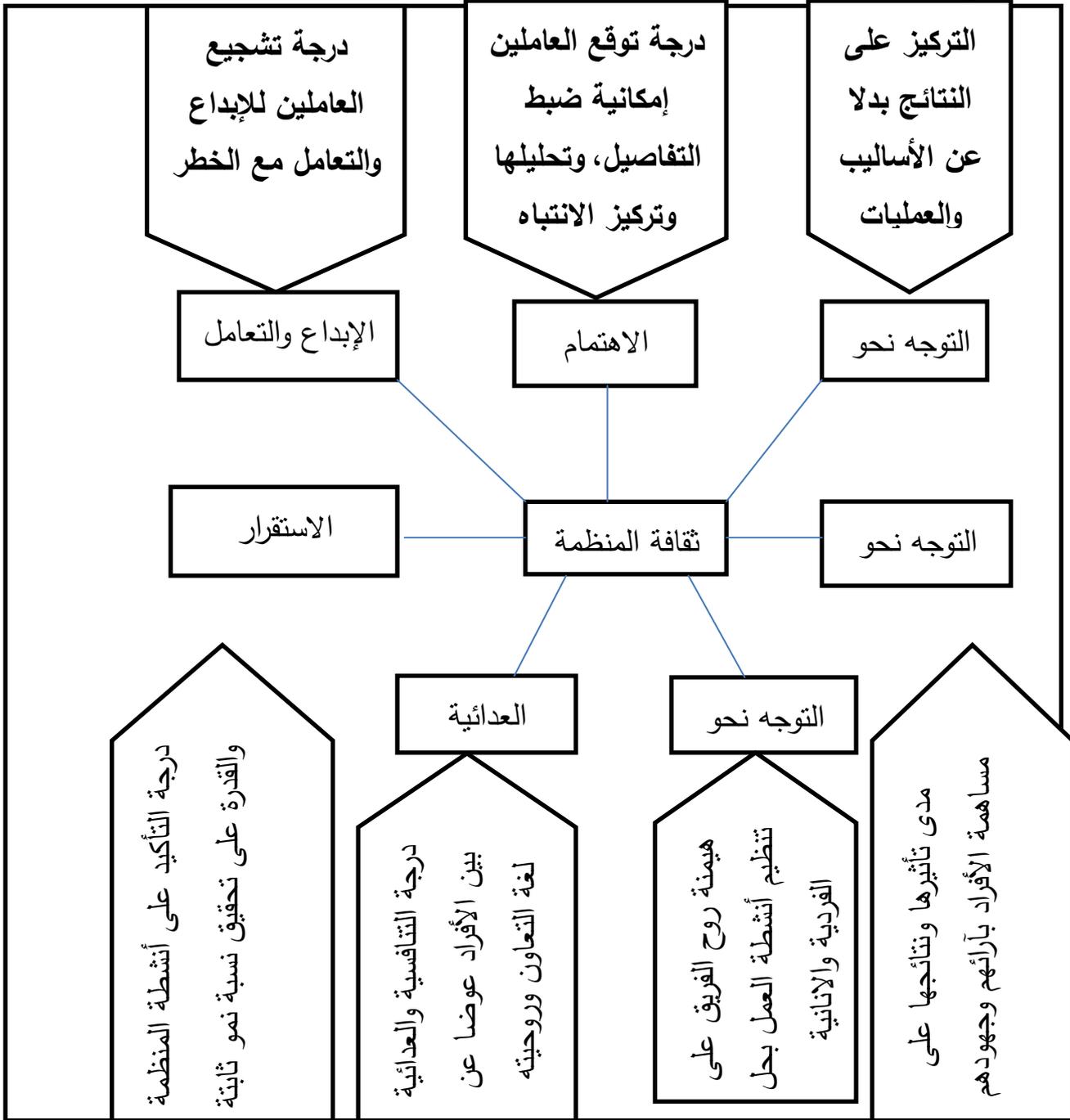
9- للثقافة السائدة في المنظمة تأثيرا كبيرا على نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأهداف فهي فقد تكون مصدرا في إحداث التغيير المطلوب أو قد تقف عائقا أمامه.¹

¹ حسين حريم ،مرجع سابق،ص313.

² عبد السلام نعمون ،بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم بالثانوية ،رسالة ماجستير ، إدارة تربوية،كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، سطيف،2006،ص79.

المطلب الثاني: أبعاد ثقافة المنظمة

أولاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائصها: وهي كآلاتي: الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار. والشكل 5 يوضح وصفا مركزا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها:

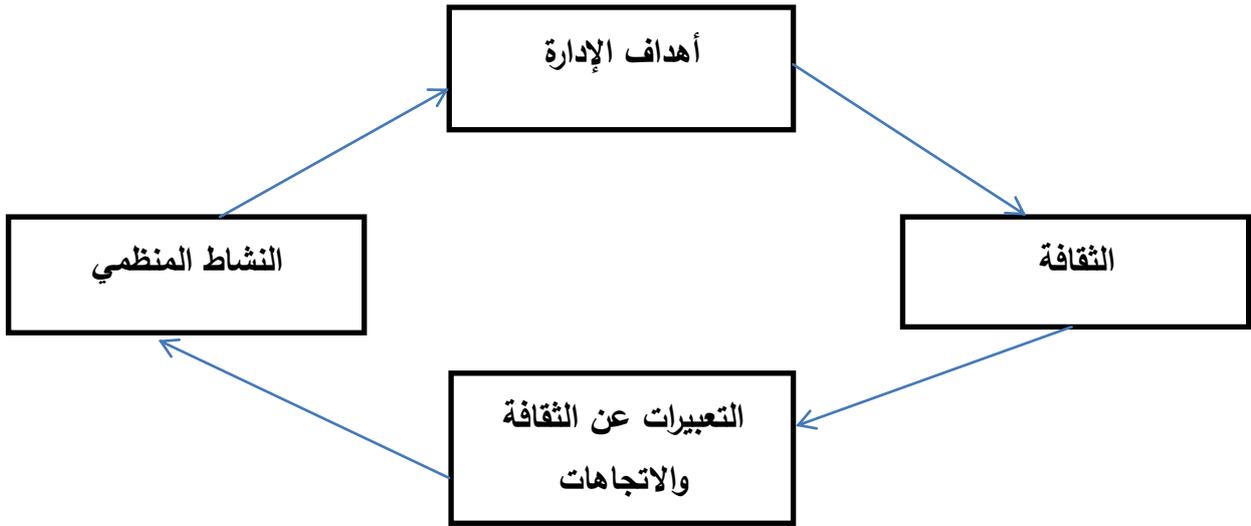


المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 41.

¹ عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص 57.

- ثانياً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (schein 1985) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة والأبعاد هي:
- 1- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن ،لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
 - 2- **القيم المهنية :** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.
 - 3- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
 - 4- **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
 - 5- **الفلسفة :** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها ،والفلسفة انعكاس للقيم وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.
 - 6- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.
- ولعلى مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهياً القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل 6 يوضح دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص44.

ثالثاً: الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية :

ارتكزت دراسات (Hofstede 1983) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة IBM كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين فيها.

ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في:

1- توزيع القوة: مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير

متساوي بينهما.¹

2- تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: وتسير للدرجة التي يشعر فيها الناس بالتهديد

ومحاولة تفادي المواقف المهمة، ففي الدول المرتفعة من حيث تفادي عدم التأكد فان الأشخاص يرحبون بالاستقرار الذي يوجد في استخدام القواعد الصارمة والتوظيف الواحد مدى الحياة، وعلى

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص44.

العكس في الدول التي ينخفض فيها عدم التأكد فان الأشخاص يميلون لان يكونوا أكثر حركة وتغييرا لوظائفهم بتردد أكبر.¹

3- الفردية والجماعية: الفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص تجاه ما هو خير للمجموعة²، تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الانتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الانجاز.

4- الذكورة والأنوثة: مدى تفضيل الانجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل او الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.³ ولقد أعطى هوفستد تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف على أنها نزوع إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل لاعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن تعريفها بأنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والانجاز يعتبر مثلا أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة.⁴

6-التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع وتركيزه على التوجهات بعيدة وقريبة الأمد⁵،فالثقافة الآنية أو المتوجهة للحاضر تشير إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزا اكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا.

¹ عمر محمد القيزي، مرجع سابق، ص439.

² نفس المرجع، ص438.

³ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص45.

⁴ بول كير كبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تر: هشام الدجاني، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكة، ص135.

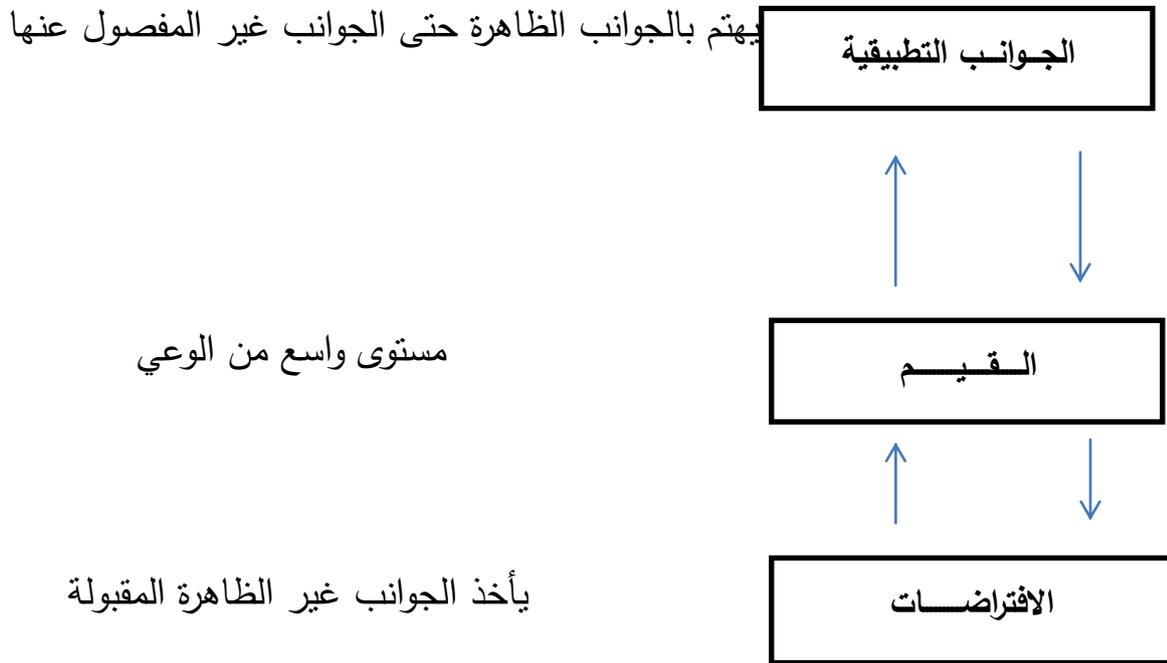
⁵ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص45.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

تعددت نماذج دراسة الثقافة التنظيمية بتعدد منظور كل باحث، فمنهم من بنى نموذجها على مجموعة من الافتراضات والمعتقدات المميزة للإطار العام للبيئة الثقافية، ومنهم من أسس لنموذجها على أساس العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة ومستوى أدائها، فالقيم التي تؤمن بها المنظمات هي المحدد الأساسي لنجاحها وتميز وتفوق المنظمات، وسيتم عرض النماذج المختلفة لدراسة الثقافة التنظيمية كل وفق تصوره ومنطلقاته التحليلية.

- نموذج (Schein, Edgar 1985) : طور شين في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، وقد حلت نظريته ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات، هذا ما يظهر في الشكل 7.

الشكل 7 يوضح مستويات نظرية التأثير لتشين



المصدر : نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 59.

ووفقا لرأي تشين تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة حيث تعبر الافتراضات عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم.

وقد كان ل تشين إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية التي ينبغي مراعاتها فهي موجودة خارج إطار الوعي المؤلف وهي أكثر الأجزاء التي تكون صعبة المنال والفهم ضمن إطار الوعي. ويظهر

الجدول 4 قائمة بالافتراضات التي رأى تشين أنها أساسية لفهم ثقافة المنظمة.

الجدول 4: يوضح قائمة بالافتراضات الأساسية لتشين

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟	علاقة المنظمة
ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمناً ودفاعي ومتوافق أو سلبي؟	طبيعة النشاط الإنساني
كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وغير حقيقي، وكيف تكون الثقة مطلقة للعاملين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختبار براغماتي والاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي أو التصرف.	طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها
ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟	طبيعة الوقت
هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محايدة، شريرة، بصورة كاملة ومحددة؟	جوهر الطبيعة الإنسانية
ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد ببعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي، أبوية أو شمولية، تشاركية؟	طبيعة الإنسان
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك توجيه الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التوافق أو التوافق؟	التجانس مقابل التنوع

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 61، 62.

- نموذج (Hofstede,1980) : تبني هوفستد المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي كما سبقت الإشارة إليه في أبعاد المنظمة ،ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي.

فقد اهتم نموذج هوفستد بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد ضمن منطوق تعدد مستويات الإدراك والفهم وهذا ما يوضحه الشكل 8.

الشكل 8 جوهر فكرة ابعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 66.

- نموذج (Ouchi, 1981): انطلقت فكرة نموذج اوتشي من أفكار المدرسة الإنسانية
 بخاصة افتراضات نظرية X & Y ل Mcgregor المفسرة للفلسفة التقليدية والإنسانية التي
 يستخدمها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق
 أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي أصالتها من نظرية Z التي تتضمن
 مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي
 تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل
 تلك المعالم بالآتي:

- ✓ الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- ✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- ✓ تنمية روح المسؤولية الفردية.
- ✓ اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- ✓ نظم رقابة أقل رسمية.
- ✓ اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
- ✓ بطئ معدلات الترقية.¹

فمن خلال الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا
 المجتمعين، استطاع اوتشي أن يحدد في عمله عام 1981 عدد من الاختلافات الأساسية بين
 فلسفة المنظمات اليابانية والأمريكية، كما يظهر في الشكل 9.

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
الاستخدام قريب الأمد	الاستخدام مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	التقييم البطيء والترقية
التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل	لا يحصل تركيز على التخصص
على أساس التخصص	الوظيفي خلال مسارات العمل الوظيفي

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 67.

المسؤولية الفردية	لغة الجماعة في اتخاذ القرار
تجزئة الاهتمام	الاهتمام شمولي

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 68.

وأكد اوتشي على أن الاختلافات الثقافية أساس نجاح الشركات اليابانية مقارنة بالأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج اوتشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج اوتشي، كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرضه الجدول 4.

الجدول 5 يوضح الإطار الثقافي لنموذج (1981):

التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	التعبير وفق أسلوب Z للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
- الاستخدام قريب الأمد	- استخدام بعيد الأمد	- استخدام مدى الحياة	- الالتزام مع العاملين
- سريع وكمي	- بطيء ونوعي	- بطيء ونوعي	- التقييم
- ضيق	- متوسط السعة	- واسع جدا	- المسارات الوظيفية
- صريح ورسمي	- منية وغير رسمية	- منية وغير رسمية	- الرقابة
- فردي	- جماعي وبالاتفاق	- جماعي بالاتفاق	- اتخاذ القرار
- فردية	- فردية	- الجماعة	- المسؤولية
- ضيق ومحدود	- شمولي كلي	- شمولي كلي	- تمام بالأفراد

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 68.

- نموذج (Peters & Waterman 1982): أسهم المستشاران بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات

الأمريكية ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة **ماكنزي** للاستشارات ،توج بنشر كتابهما وتجلت مساهمتهما بإطار **ماكنزي** سباعي الأبعاد و وضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يوضحها الشكل 10.

الشكل 10 يوضح إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

- التركيب	- إطار منظمي
- الإستراتيجية	- الوجه منظمي
- النظم	- تتضمن الإجراءات والآليات
- الأسلوب	- فلسفة الإدارة
- المهارة	- وانب قوة الشركة
- الكادر	- قضايا ترتبط بالأفراد
- القيم المشتركة	- ثقافة المنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 69.

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء ، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محددة لدرجة التميز والتفوق في الأداء.

وقد حدد **بيتر و وترمان** إطارا لخصائص المنظمة المتميزة في الشكل التالي:

الشكل 11 يوضح إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج **بيتر و ترمان**

1- التحيز في العمل والتصرف	5- امتلاك الإدارة لأذرع قوة
2- بقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدعوب
3- الاستقلالية والريادة	7- كل بسيط وتعلم الكادر
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 70.

ويكون لتلك الخصائص انعكاساتها على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 6: يوضح انعكاسات الخصائص على تصرفات المنظمات

أمثلة	الخصائص
العمل على اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومات غير كاملة.	-التحيز في العمل والتصرف
الزبون احد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.	-بقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون
تقسم الشركة لأقسام ووحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة.	-الاستقلالية والريادة
ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.	-الانتاجية من خلال الأفراد
يحتفظ المديرون الاساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.	-أذرع الإدارة
تمتتع الشركة الدخول لمجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخيرات.	-المواظبة نحو العمل الدؤوب
هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد.	-كل (هيئة) بسيط:تعلم الكادر
مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد و بنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين، بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.	-الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص70-71.

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثل النقطة المحورية التي تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الإبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن التميز وشعار التفوق بالأداء وثقافة المنظمة.

المبحث الرابع: دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة

للقيادة الإدارية (الإدارة العليا) دور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة والتي تعد بمثابة انعكاسات لممارسات وقرارات الإدارة العليا من خلال قيم ومعتقدات قادتها والتي تحاول نقلها للأفراد العاملين من خلال توجيه سلوكياتهم وفق منظورها، فحصول الانسجام والتوافق بين ثقافتَي العاملين والإدارة العليا يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات وتفوقها وتحقيقها للأداء المتميز، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة من تفاعل أربعة عوامل هي: الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة، أخلاقيات المنظمة، الحقوق التي تعطيها المنظمة للموظفين وهيكل المنظمة وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1- الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة: أن المصدر الرئيسي لثقافة المنظمة هو الأفراد الذين يشكلون المنظمة، فالمنظمات تختلف ثقافتها كونها تجذب وتختار وتبقي الأفراد الذين يشتركون في قيمها وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر .

2- خصائص الإدارة العليا: تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة وهذه القيم تكون حسبما يكون مدرء الإدارة العليا إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم التنظيمية لضبط ثقافة الأفراد وهي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

3- الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للموظفين: وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة وهذه الحقوق تهدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة

بكل عضو من أعضاء المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

4- هيكل المنظمة: وهو التنظيم الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها ولأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي لاختلاف الثقافات ، ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.¹

5- الأخلاق التنظيمية: وتمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات، والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها هي دالة لثلاثة عناصر: الأخلاق المجتمعية الأخلاقيات المهنية الأخلاقيات الشخصية. وتقع على المنظمة مسؤولية توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة لتوجيه سلوكيات أفرادها.²

ومن ابرز مصادر الثقافة التنظيمية: الثقافة القومية والتي تشير لمجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع وتعد الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة حيث أن الفرد الذي ينظم إلى المنظمة يأتي محملا ومشعبا بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه.³

وبالرغم من أهمية الثقافة القومية من حيث أثرها على قيم ثقافة تنظيمية فان مستوى ذلك الأثر ودرجته بات موضع نقاش بين الباحثين، حيث أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمة ، كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيرا على سلوكيات العاملين وذلك لما تتمتع به من الاستقرار والثبات فحتى يتسنى فهم الثقافة التنظيمية لابد من فهم الثقافة القومية، ويذهب فريق من الباحثين إلى أن درجة تأثير الثقافة القومية على ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك القواعد وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمل ويؤكد

¹ فهد يوسف الدولية ، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان للدراسات العربية، 2007، ص19-20.

² إحسان دهب جلاب ،مرجع سابق، ص625-626.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص70.

أصحاب هذا الرأي أن النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تقدر وتتبنى مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل وتتمثل تلك القيم في العمل بانسجام ووثام والاستغراق في العمل والرقابة الذاتية والمسؤولية الذاتية والعمل الجماعي.¹

المطلب الثاني: آليات بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في بداية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة "،² وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة"، فهو الآلية الرئيسية التي ينقلها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص " ³.

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن

¹ زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص 68.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 5، عمان: دار وائل، 2009، ص 184.

³ هارولد ليقت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، تر: طایل السعيد شحاتة، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص 255.

توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطويع اجتماعي محكمة وقاسية.

خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- **الخطوة الأولى:** اختيار العاملين الجدد بعناية وحرص بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.

- **الخطوة الثانية:** تجريد وتعرية العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة التي يحملها العاملين الجدد حتى يكونوا جاهزين تماما لتبني و اعتناق قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- **الخطوة الثالثة:** يتم تدريب العاملين رسميا.

- **الخطوة الرابعة:** استخدام نظم المكافأة و الترقية بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم أهداف المنظمة.

- **الخطوة الخامسة:** يتم تزويد العاملون بالإرشادات بطريقة متكررة للتأكد من انتشار قيم و اعتقادات و افتراضات المنظمة.

- **الخطوة السادسة:** تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز طبيعة ثقافة المنظمة.

- **الخطوة السابعة:** استخدام نماذج الدور Role models بتكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة¹.

وأما عن ممارسات الإدارة العليا و تأثيرها في بناء ثقافة تنظيمية فعالة:

فيمكن القول أن ممارسات الإدارة العليا من الأقوال والأفعال تؤثر في ثقافة المنظمة،

فالتنفيذيون الأساسيون يضعون المعايير التي تنتشر داخل المنظمة في المستويات المختلفة

كحجم المخاطرة التي يمكن تبنيها ومقدار الحرية الذي يمكن منحه للعاملين والزي الذي يمكن

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص440-441.

ارتداؤه والأفعال التي تُكافأ مادياً، مما يبين أهمية الدور الذي تشكله ممارسات الإدارة العليا في تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها¹.

في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فالقادة والمؤسسون يلعبون دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية .

وغالبا ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيما مسيطرة وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية ونظرا لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير و بذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم وتتحقق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة ونظرا لأهمية القيادة في تشكيل ثقافة التنظيم والتأثير فيها فهي من يؤسس و يغير أحيانا ويقوض ثقافة التنظيم وان شخصية القادة أن لم تكن هي ثقافة التنظيم نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها².

في الوقت نفسه فإن مهمة التغيير الثقافي تقع على عاتق قيادي المنظمة وإدارتها العليا، فالتغيير يعني المساس بسياسات المنظمة وقواعدها كما أن ترسيخ الثقافة الجديدة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، أما إذا لم تكن الإدارة العليا على اقتناع تام بأهمية التغيير الثقافي وضرورته فإن أي جهود من إدارة المنظمة والعاملين فيها نحو التغيير ستنتهي بالفشل لا محالة³.

من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بإدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا إذ تعزز مهامها واستراتيجياتها المتعددة الثقافة السائدة داخل المنظمة، فإذا ما أغفلت هذه الإدارة أخذ الثقافة السائدة في الاعتبار عند ممارستها لدورها من اختيار وتعيين وتحفيز وغيره فإنها تضع المنظمة في وضع حرج، لذا يحدث في الغالب أن يتمتع من تتفق ثقافتهم وتوجهاتهم مع ثقافة وتوجه المنظمة ويتم استبعاد المخالفين لها، كما يجري تحفيز الموافقين لها سواء ماديا أو معنويا،

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان: دار الشروق، 2003، ص334.

² سالم، إلياس، مرجع سابق، ص27.

³ ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص19.

وتعمل برامج التدريب ضمن التوجهات ذاتها مما يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، في الوقت نفسه فإن إحداث أي تغيير ثقافي داخل المنظمة يكون لإدارة الموارد البشرية دور كبير فيه وتقع عليها مسئولية بنائه ودعمه ومتابعته¹.

المطلب الثالث: طرق تقوية الإدارة العليا للثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها

أولاً: أساليب وطرق تدعيم وتعزيز الإدارة العليا للثقافة التنظيمية

ومن أساليب وطرق تدعيم القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية وتعزيزها نذكر ما يلي:

▪ **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:** هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في العملية والنشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الحالة الثانية تكون الثقافة التنظيمية إيجابية².

▪ **دور الإدارة وأسلوبها:** ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط له مسبقاً، تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ فالدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة وإيجابية³.

▪ **إدراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة،

¹ ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص19.

² منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (د،س،ن)، ص29

³ نفس المرجع ص29-30.

وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية ومشاركة.¹

■ **أسلوب التحول والتطور:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

■ **قيادة التغيير بالمنظمة:** قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية .

■ **المشاركة والملكية والمخاطرة:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهبون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.²

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز السعود، مرجع سابق، ص30.

² نفس المرجع، ص31.

وقد توصل **مصطفى عشوي** لنتيجة مفادها أن: "الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيرا ايجابيا لتسيير الموارد البشرية ،ومصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة".¹

ثانيا: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

- **الرموز Symbols** : وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال قد تحرص المنظمات على ان يكون لديها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس الذي يميزها عن غيرها ،فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المؤسسة ويميزها عن غيرها ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها.²
- **القصص Stories**: تتعزز الثقافة التنظيمية من خلال القصص التي يتم تداولها بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تأكيدها.³
- **الاحتفالات Ceremonies**: إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة.⁴
- **اللغة Language**: وهي صيغة معينة أو أسلوب معين يلجأ إليه الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض، واللغة هي نظام رمزي متعلم يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي ،¹ وتعكس اللغة ثقافة المنظمة.

¹ عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، الجزائر : دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011، ص26.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص187.

³ نفس المرجع، ص186.

⁴ نفس المرجع، ص187.

- **اللغة الخاصة Jargon:** فبعض التنظيمات تطور لغة خاصة بها تتضمن مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية.

- **الطقوس Rites:** وتتمثل في العادات التي تحرص المنظمة عليها، كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية... وكلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.2

المطلب الرابع: دور القادة الإداريين في المحافظة على ثقافة المنظمة وتغييرها

أولاً: المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثرًا 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 اتجاه 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.³

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا 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 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

¹ احسان دهب الجلاب، مرجع سابق، ص 619.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 187.

³ سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص 319.

يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.¹

3-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.²

ثانيا: في تغيير ثقافة المنظمة

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين علي مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

إذ هناك القليل من الكتاب الذين يرون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة،ومن بين العوامل الموقفية المساعدة على تغيير ثقافة المنظمة نجد:

1- تغيير في قادة المنظمة البارزين،على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة الى النمو او التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان مشجعتان على تغيير ثقافة المنظمة.

3- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغير لحجم

5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع لعاملين وشدة تمسكهم بالثقافة،زادت صعوبة تغيير الثقافة.

¹ سلمان محمود العميان ،ص319-320.

² نفس المرجع،ص320.

6- غياب الثقافات الفرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.¹

وإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاح التغيير في ظل تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومن ثم مقارنة الثقافة الحالية بالثقافة المنشودة وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد يحتاج لتغيير، ومن الوسائل التي تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وفق ما قدمه Porter and Steers ما يلي:

1- الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم إتباع الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة لذا من الضروري إن تعزز الإدارة أقوالها بأفعالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3- المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4- العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية².

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 317.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 318.

وعملية تغيير ثقافة المنظمة عملية صعبة تتطلب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تم عرضه من خلال العوامل المساعدة على عملية التغيير.

أما عن دور القيادة في عملية التغيير: للقيادة الإدارية دور حيوي في مجال تغيير ثقافة المنظمة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات والمهارات اللازمة للإقدام على هذه الخطوة الهامة من حياة المنظمة.

وفي ذلك يصنف ادجار شين الوسائل التي تستطيع من خلالها المنظمة تغيير ثقافة المنظمة إلى وسائل أساسية وأخرى ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.

- القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

➤ تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

➤ نظم وإجراءات العمل في المنظمة.

➤ تصميم المباني والمكاتب والأثاث.

➤ القصص والحكايات حول إحداه وأشخاص مهمين.

➤ البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.¹

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 319.

وينبغي التنبه إلى انه لا يجب إن نتوقع الانتقال أو التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات المناسبة بنجاح ،ذلك أن عملية التغيير هي عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة .

ويتم إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** وتتضمن خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب ،بما في ذلك الأشخاص المشاركين،الوقت المطلوب،الموارد المادية اللازمة.
- **المرحلة الثانية:** تتضمن تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة.
- **المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

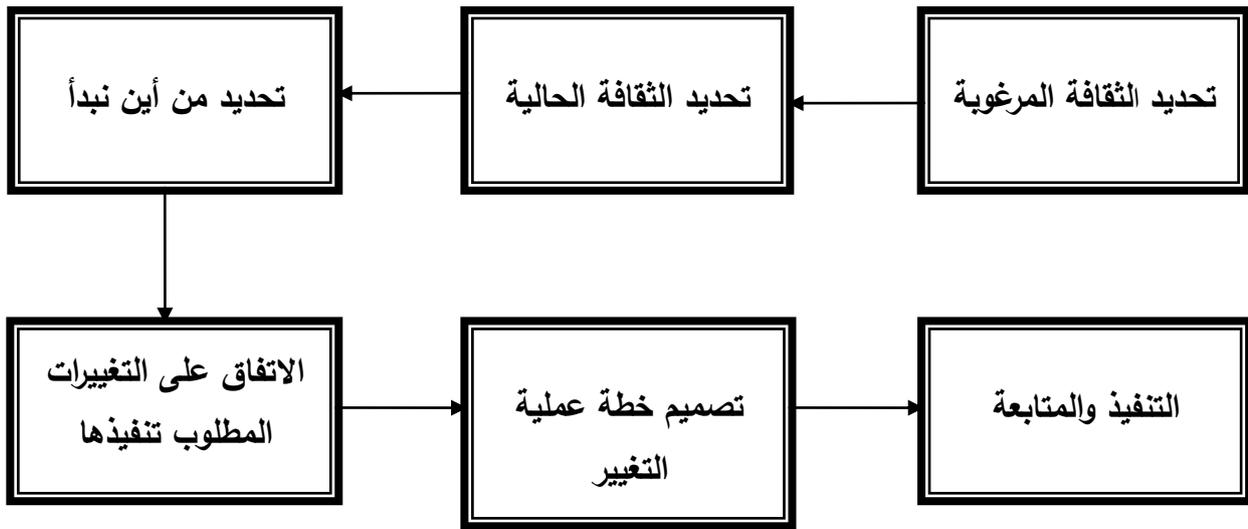
- ❖ خفض معدلات الغياب.
- ❖ معدلات دوران العمل.
- ❖ معدلات خفض الحوادث.
- ❖ معدلات خفض التكاليف.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على تحديد اثر التغييرات الثقافية على رضا العاملين.

المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة التنظيمية وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل¹، إذ يجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع عملية التغيير التنظيمي حتى تضمن المنظمة مستويات نجاح مقبولة، كما يجب أن تتميز عملية التغيير الثقافي بالاستمرارية، والشكل الموالي يوضح خطوات التغيير الثقافي في المنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب،مرجع سابق،ص174-175.

الشكل 12: يوضح خطوات التغيير الثقافي



المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص176.

خلاصة الفصل الأول:

مما تقدم عرضه نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل المحدد والموجه والمحرك لإستراتيجية المنظمة وتوجهاتها بما تحويه من قيم ومفاهيم تشكل الدافع والحافز لتفعيل أداء المواد البشرية كما أنها تؤثر بشكل فعال في عملية صنع القرار.

لذا فإن الإدارة العليا (القيادة) في سعيها للتأثير على عاملها تستخدم الثقافة التنظيمية كوسيلة تغيير أو المحافظة أو دعم بعض السلوكيات الايجابية المؤدية لتحقيق مزيد من الفعالية في الأداء كما أنها تمرر تصوراتها وسياساتها من خلالها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعد الأداة الفعالة والمناسبة لدفع المنظمة نحو مزيد من التطور والرقى بتفعيل أداء مواردها البشرية، وسيتم التطرق لذلك خلال الفصل الموالي .