

المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية

مقدمة:

تعجسد الثقافة التنظيمية في سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج طيبة حيث تتطلع معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها.

١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عزف (تايلور) الثقافة بأنها (كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع) (القحطاني، 2000، ص ١٠).
فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجها هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمؤسستهم ومنظماتهم (هيجان، 1992، ص ١١).

يرى ميشال كروزيه M.Cozier أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً. (بن عيسى، ٢٠١٠، ص ١٠)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. (القريوتي، ٢٠٠٩، ص ١٧٢)

ومن خلال ما سبق ذكره من مفهوم الثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها عبارة عن نمط حياة تتوارث من الكبار إلى الصغار، كسلوك متعلم ومكتسب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، ومن خلال عضويتهم في المجتمع، وفي المنظمات مما يجعل هاته المجموعة تفكر وتشعر وتتصرف من خلال الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات والتقاليد والقدرات والعادات.

٢- مصادر الثقافة التنظيمية:

العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر هذه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد في طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطاً مختلفة قد يصعب التعامل معها.

أ- **الطقوس والاحتفالات:** وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ في المنظمة الإدارية.

ب- **القصص التراثية:** من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزاً تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها، واستخلاص الدروس، والحكم المستفادة، وتعزيزها لصالح المنظمة، وخصوصاً في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.

ت- **الطرائف والنكات الاجتماعية:** تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بابتداعهم نكات ومزاح يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يساهم في تقليل حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

ث- **القصص والحكايات:** تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار، والإبداع، والتفاني، والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم. (العازم، ٢٠١٥، ص ١٠٨)

٣- أبعاد الثقافة التنظيمية:

قد ذكر المغربي (١٩٩٥) أنه يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

أ- **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.

ب- **طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

ت- **التركيز على الانجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

ث- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطور العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لملل يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

ج- **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

ح- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتعبه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين بشكل تحديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

خ- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع (المغربي، ١٩٩٥، ص ٢٠٤).

٤- وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة و تمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

ب- تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.

ت- تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من وجدد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.

ث- تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.

ج- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (حریم، ٢٠١٣، ص ٣٣١)

٥- خصائص الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة التنظيمية عدد الكتاب والباحثين، إلا إن هنالك اتفاقا عاما بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها وأن هذه المعاني عبارة عن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن عرض هذه الخصائص كالآتي:

أ- الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافة فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.

ب- الثقافة نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغيير في إحدى عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

ت- الثقافة التنظيمية لنظام متطور ومتغير: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير أو التطور متماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث - الثقافة التنظيمية نظام مرن: تكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لأجل تحقيق لأهداف المنظمة. السكارنة، ٢٠٠٩، ص ٣٧١ عن (الشمري، ٢٠١٤، ص ٣٠٣)

٦- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية: لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي. وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات والتنظيم. وفي الفقرات التالية سيناقش الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

أ- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويورد وصفني إلى أن " أوبلر " يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ب- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع؛ وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ت- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزلاء داخل المنظمة. وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة، والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

ث- نظرية تكامل الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك

الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

على غرار ذلك فقد ركزت دراسة لينتون على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتعديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية. ومن هذه العوامل ما يلي :

- **البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة، والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير، والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف، ولعب الدور والالتزام بالمعايير، والقيم.

- **البيئة الاجتماعية الثقافية:** وتتضمن الموارد الاجتماعية، والعادات والتقاليد، والعرف، والخبرات، والمعارف، والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية، وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء. كما أن سلوك المنظمات، وسلوك أعضائها، أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها.

وتحدد الثقافة الأمور التالية:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، وأهميته، والأمن، والأشياء التي تمثل خطراً ما على المنظمة.

- الأشياء ذات القيمة.

- معايير السلوك سواء للأفراد، أم المنظمات. (علوط، ٢٠١٣، ص ١٠٢)

خلاصة:

للثقافة التنظيمية دور في تشكيل نماذج السلوك والعلاقات داخل التنظيم والتي يجب إتباعها والاسترشاد بها أي أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين، من خلال التوجيه الفكري لأعضائها وتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم في إطار تنظيمي موحد، فهي بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

قائمة المراجع :

- العميان، محمود. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم: دار وائل للنشر، (ط٣)، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال: دار وائل للنشر، (ط٥)، الأردن.

- المغربي، كامل.(١٩٩٥). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بن عيسى، محمد المهدي.(٢٠١٠). علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة: مطبعة إمبابلات، (ط١)، الجزائر
- حريم، حسين.(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين.(٢٠١٣). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان،(ط٤): الأردن
- بن عيسى، محمد المهدي.(٢٠٠٥). ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ- غرداية- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
- علوط، الباتول. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر٢، الجزائر.
- عبد الله بن سعيد آل عبود القحطاني. (٢٠١٠). قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي. أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. الرياض- السعودية.
- الشمري، طارق طعمة.(٢٠١٤). دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد٦، العدد(١١): العراق.
- العزام، زياد.(٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد٤١(١)، الأردن.
- القحطاني، حسين سعيد (٢٠٠٠)، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرک مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، معهد الإدارة العامة الرياض، إدارة البرامج الخاصة، برنامج الإدارة الجمركية الإعدادي، الدورة الثامنة. السعودية.
- الهيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد(٧٣): السعودية.