

## أنواع الثقافة التنظيمية :

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص ، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها ، وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت ، والتي تعكس هويتها.

### ١- الثقافة التنظيمية الظاهرية :

تتمثل في البناء الخارجي ، كالملابس ، والأنماط السلوكية ، والأنظمة ، واللغة ، والطقوس.

### ٢- الثقافة التنظيمية غير الظاهرية :

فتمثل في القيم المشتركة ، والمعايير ، وولاء العاملين في منظمات الأعمال.

### ٣- الثقافة " البيروقراطية الهرمية "

وهي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية والهيكلة التنظيمية والالتزام الصارم بذلك في المستويات المختلفة للمنظمة ، والقادة المتميزون في هذه الثقافة هم القادرون على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم والذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة بشكل منتظم (روتيني) ، والقضايا الأكثر أهمية في تلك الثقافة هي : تحقيق أعلى معدل للاستقرار ، والقدرة على التنبؤ ، والفعالية.

### ٤- ثقافة " السوق "

وهي تلك الثقافة التي تسيّر أمور المنظمة كـ " سوق " يركز على قضية التعامل وبالذات مع الأطراف الخارجية الفاعلة في السوق من عملاء وموردين وجهات الترخيص واتحادات عمال ومنظمات حكومية ونحوها ، وهذه الثقافة لا تهتم بالعوامل الداخلية في المنظمة بقدر ما تراعي تحقيق النجاح في التعامل مع تلك الأطراف ، ويعتبر تحقيق الربحية والمكانة القوية في السوق أهم القضايا التي تركز عليها تلك الثقافة ، مما يجعل المنافسة والإنتاجية أهم مفردات قيم تلك الثقافة.

### ٥- ثقافة " الجماعة "

وهي تلك الثقافة التي تتسم بها المنظمات التي تبدو كما لو كانت " عائلة كبيرة " وليس مؤسسة اقتصادية ، حيث تهتم تلك المنظمات بالقيم والأهداف المشتركة بين أفراد المنظمة ، وتحرص بشكل كبير على تماسك أفراد المنظمة وتآلفهم ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، كما تهتم بالنزعة الفردية ، والمكافآت والحوافز تتم على أساس تقييم الفريق ككل وليس أفراد الفريق ، مما ينمي الروح الجماعية داخل أروقة المنظمة .ومن أهم قيم تلك الثقافة : فرق العمل ، والالتزام والولاء التنظيمي لأفراد المنظمة ، وتطوير وتنمية مهارات الأفراد .والقادة المتميزون في تلك الثقافة هم الذين يظهرون كمناصحين مخلصين أو حتى كآباء.

## ٦- ثقافة " الريادة والإبداع "

وهي تلك الثقافة التي تبني مناخاً تنظيمياً يشجع على تحقيق الريادة ، وتحقيق أعلى درجات المرونة والتكيف الذكي والسريع مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة ، مما يساعدها على تحقيق معدلات مرتفعة من الإبداع والابتكار من أجل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة عالية الجودة . وهذه الثقافة لا تقوم على السلطة المركزية أو العلاقات التنظيمية البيروقراطية ، وإنما السلطة تنتقل بشكل انسيابي من فرد إلى آخر ومن فريق إلى آخر وذلك بحسب المشكلة أو الموضوع محل التفكير والدراسة والعمل . ومن أهم قيم تلك الثقافة تركيزها الشديد على النزعة الفردية وتشجيع تحمل المخاطر واستشراف المستقبل .

### أبعاد الثقافة التنظيمية :

- ١- البعد الاجتماعي الذي يشير إلى مدى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة ، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم .
- ٢- البعد التضامني الذي يشير إلى مدى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر ، ويعتبر التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها ، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف ، وفي هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل ، وأن كل فرد يعمل من أجل صالح المنظمة ، ويلتزم بالمعايير المرتفعة ، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملين ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة .
- ٣- المبادرة الفردية : تشير إلى مدى الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد .
- ٤- التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة .
- ٥- التوجيه : إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة وتوجيه العاملين فيها .
- ٦- التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .
- ٧- دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين .
- ٨- الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين .
- ٩- الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات الإدارية التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .
- ١٠- نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد ( الزيادات ، العلاوات والترقيات ) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها .
- ١١- التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .
- ١٢- أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره .

### أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

#### ١- التأثير على النمط الإداري :

نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية ، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات راسخة في المنظمة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

## ٢- التأثير على أداء التنظيم :

وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف ، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

## ٣- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إنعاش العلاقات الرأسيّة والأفقية بين الموظفين والقيادة ، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

## ٤- الحفاظ على هوية المنظمة :

هي من الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات ، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود ، وتماسك نسيجها لفترة طويلة ، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

## ٥- الحفاظ على استقرار المنظمة :

إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

## ٦- تدعيم التوجهات الأخلاقية السائدة :

تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة والتي تعتبر بمثابة الرقابة التي لا يمكن تجاوزها ، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوة مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

## تغيير الثقافة التنظيمية :

١- تكمن الحاجة للتغيير الثقافي في تحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية ، والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين وترزع فيهم قيم وتقاليد مشتركة تؤسس على العمل الجماعي وتشجع على التغيير والتحسين المستمر كما ترزع بينهم صلة ترابط وثيقة تنظم وتوحد سلوكهم داخل المنظمة وتخلق مناخ عمل ملائم.

## ٢- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي :

١- الاقتناع بأنه لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات تجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والأفراد ، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية ، وهدف ومصالح المنظمة ، مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر.

٢- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة بقصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ، والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

٣- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة ، وأن يتعلموا شيئاً مهماً

وهو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.

٤- العمل بجهد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بخلق الأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.

٥- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات بقصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة.

٦- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة.

٧- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.

٨- تفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزراعة الانضباط والنظام والمسئولية

وتنمية روح الالتزام ، والانتماء والولاء وتدريب العاملين على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.

٩- الأقلمة والمواءمة الاجتماعية.

١٠- نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.

١١- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

## عوامل نجاح التغيير الثقافي :

١- مؤهلات ومهارات المديرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير الثقافي.

٢- القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة وبين العاملين تقوم على الصراحة ، والتعاون ، والثقة والمصلحة المتبادلة ، مما يساعد على

توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

٣- يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم ، إذ يجب

أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير ، ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق

بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث ، ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية ، وبالتالي يجب أن تستغل

الإيجابية لخدمة مشروع التغيير ، أما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

٤- التعرف على دوافع وحاجات الأفراد ، وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من أجل كسب ولاء الأفراد

وإقناعهم بالتغيير ، ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.

٥- الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم والاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل ومحاولة تعديل

وتصحيح الجوانب السلبية لها.

٦- لا تؤثر قوة ثقافة المنظمة إيجاباً إلا إذا كانت مكوناتها من القيم والمبادئ والمعتقدات وغيرها من المكونات ملائمة لما يحدث في

العالم الخارجي ، وتساعد على التكيف معه ، وغير ذلك لن يكون لقوة الثقافة أثر إيجابي بل قد يحدث العكس وقد تؤثر سلباً على المنظمة

وتؤدي بها إلى الفشل حتى أكثر من الثقافة الضعيفة.

## إشكالية الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية :

تعاني منظمات الأعمال العربية من أزمات كبيرة في بناء ثقافتها التنظيمية ، مما ينعكس على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي

قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع ، وترجع الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظمات الأعمال العربية إلى ما

يلي :

١- تشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه في المنظمة ، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ،

وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها، كذلك نجد الإدارة نفسها في مواجهة مشاكل متعددة لا تمتلك وضوحاً فكرياً لمعالجتها والتميز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.

٢- معظم المنظمات العربية تكاد تكون نظاماً مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منتظمة ، ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب في معالجتها أو الانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

٣- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل ، وعلى هذا الأساس فإن منظماتنا وخصوصاً الحكومية منها تبذل جهوداً لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين.

٤- تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها نواحي غير أخلاقية ، حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.

٥- الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادراً ما تحتفل بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.

٦- التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطة والرقابة بعيداً عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزاً على الجانب الكمي وليس النوعي.

٧- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتحويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة ، يضاف إلى ذلك ، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات.

٨- تفضل المنظمات العربية الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرة والإبداع . ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى صفة التقديس ، فضلاً عن عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية بعيداً عن الحس الأخلاقي والقيمي ، وهكذا يبدو على العاملين شعور بالاعتزاز في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.

٩- تكمن قوة منظمات الأعمال العربية كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة وموجودات عديدة وهي بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها ، كما لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في المنظمات العربية وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.

١٠- في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال العربية تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها واستيعابها والتعامل معها ، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئاً مالياً ثقيلاً لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخِل الجديد.