

## موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [5]

## [ إدارة المعرفة التنظيمية ]

المعرفة التنظيمية:

- أسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال علي اثر دخول العالم في مرحلة "مجتمع المعرفة" وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلي الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر علي وضعها التنافسي في ظل مجتمع المعرفة.
- وتعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علما جديدا لم تتعود عليه الشركات بعد. فهي تتقن تماما إدارة أصولها وأرصدها التقليدية (أموال - أيدي عاملة - أصول عقارية...) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية. وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية علي العكس تتميز بتزايدها وتعاظمها مع كثرة الاستخدام.
- ويرى بعض كبار الاقتصاديين أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر أهمية من أصولها حيث" إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساسا لامتلاك الشركة لمستوي معرفي معين" "وان قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية".
- إن الظروف والبيئية المعرفية التي يجب علي الشركات أن تتعامل معها اليو تختلف جذريا عما سبق نتيجة للتزايد الضخم للمعرفة.
- لقد أصبحت المعرفة Knowledge المفتاح الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي. كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين ذوي المعرفة (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي.
- وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلي أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي. وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة.
- والملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة.
- ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلا، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف، ولكن أيضا تفهم لكافة جوانب هذا الموقف، بما يساعد علي استخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطار للقرارات المستقبلية، وهذه العملية يمكن أن تعزو إلي قدرة المنظمة علي إدارة معارفها.

جذور إدارة المعرفة:

جذور إدارة المعرفة: مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت علي النحو التالي :

- (1) النظر إلي المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي.
- (2) إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدي عاملها والاستفادة منها.
- (3) وضع استراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة، والتي غالبا ما تكون مشتقة من الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- (4) الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.

وقد شهدت إدارة المعرفة كمجال بحثي لم يصل إلي درجة النضوج بعد جدالا واسعا بين العلماء والباحثين حتى انه أصبح صفة ملازمة لها. ويرجع ذلك إلي ما يلي:

- 1) تباين النظر إلي مفهوم المعرفة وتفصيلها ومحتوياتها التي يصعب تحديدها بدقة.
- 2) صعوبة قياس عائدات وتكاليف وتأثيرات المعرفة بدقة، علاوة علي أن هذه العائدات والتأثيرات لا تظهر إلا علي المدى الطويل.
- 3) اختلاف ممارسات إدارة المعرفة من شركة لأخرى، وعدم وجود معايير معترف بها، أو قبول واسع لدي العلماء والباحثين عن كيفية تقييمها أو قياس الأداء المعرفي أو المخرجات المعرفية.
- 4) صعوبة قياس فعالية إدارة المعرفة، ذلك أنها تمثل جانب هام من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وأنها قاسم مشترك لما يدور في العقول والنفوس البشرية بالمنظمة، وفي بيئتها وثقافتها وأنماط السلوك السائدة بها.

### المعرفة التنظيمية:

- ومصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً وأهمية من غيره حيث يتضمن إيجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي الابتكار والممارسات الإدارية ولا تقتصر فقط علي مجرد إدارة للبيانات أو المعلومات.
- حيث أن المعرفة كما أشار (Bennet ,etal، 2000) هي تركيبة من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلي مزيد من التفسير والفهم العميق بكل من المواقف والعلاقات والطواهر ومسبباتها والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة.
- بينما أشار آخرون إلي أن المعرفة ما هي إلا معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟
- أما البيانات فهي مواد خام ليس لها معنى أو أهمية في حد ذاتها، والمعلومات هي بيانات تم معالجتها وجعلها في صورة ذات معنى وقيمة بهدف إعطاء إجابات عن أسئلة معينة مثل من؟ وماذا؟ وأين؟.

### • كما يري آخرون أن :

- **المعرفة:** هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وأخيرا الحكمة.
- والبيانات هي حقائق خام.
- والمعلومات هي حقائق لها معاني.
- والمعرفة هي معلومات مع دليل للتصرف.
- والحكمة هي الفهم الذي توفره المعرفة وتطبيق هذه المعارف لتحقيق أغراض معينة.

❖ يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:



**مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها:**

❖ **يري (Zac.,2001) إن المعرفة هي:**

" القيمة المبنية علي تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها"

❖ **في حين (Ford,2001) بأن المعرفة.**

"خليط من الخبرات والتجارب التي تم تشكيلها واكتسابها ومن القيم والمعلومات البيئية التي تم فهمها، والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، وهي تتوافر وتطبق ليس فقط في عقول أصحاب الخبرات أو المستندات والأرشيف فقط، ولكن أيضا في الثقافة والقواعد والعمليات والممارسات التنظيمية.

❖ **كما أشار (Bennet, and Bennt) إلي أن المعرفة:**

"هي تركيبه من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلي مزيد من التفسير والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها، والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة".

❖ **بينما أشار (Zimmerman, 2003) إلي أن المعرفة:**

"معلومات أجريت عليها عمليات تنقية تهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟ وبصورة تساعد علي التصرف بحكمة".

❖ **كما يري (Drucker,1997):**

إن المعرفة ليست مجرد مورد من موارد المنظمة (كالأرض، ورأس المال، والعمل) وإنما هي بمثابة رأسمال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات وخبرات معرفية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون بشكل مستمر لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.

❖ **أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيري (Broofes,2000).**

أنها" الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطرة عليها، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد علي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية".

❖ **وفي تعريف أخر لإدارة المعرفة ل(Broofes,2000).**

بأنها" كافة العمليات التي تساعد علي صنع المعلومات والحصول عليها وجعلها في صورة صالحة للاستخدام في بيئة المنظمة، وتوفيرها في الصورة الملائمة للشخص المناسب، وفي الوقت الذي يساعد علي الاستفادة منها وبناء المعارف عليها".

❖ **وفي تعريف أخر لإدارة المعرفة هي:**

"مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات علي توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل علي تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلي منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صنع القرارات وحل المشكلات وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والعمليات".

**أنواع المعرفة:**

## • تم تقسيم المعرفة منذ نشأة العلوم إلي :

معرفة نظرية قائمة علي جمع وتفسير الحقائق بهدف الوصول إلي مبادئ ونظريات علمية، ومعرفة تطبيقية تهتم بتطبيق النظريات والمبادئ وتحويلها إلي نتائج ملموسة من أدوات واختراعات ومساهمات لخدمة الأغراض الإنسانية.

## • أما الوقت الحالي :

فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في أنواع المعرفة، فقد قسم كل من (Melure, and Faraj, 2000) المعرفة من حيث المستوي إلي معرفة فردية وتتمثل في الأفكار والخبرات والتجارب التي يحملها الفرد، ومعرفة جماعية. وتشير إلي ما تملكه الجماعة من أفكار وخبرات تساعد علي تكوين ثقافة مشتركة وتوافق للمعاني وأنماط السلوك، ومعرفة تنظيمية وتشير إلي معارف الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحدد قدرتهم علي أداء الأعمال وتطويرها، وتطبيق ما يملكونه من معارف بحيث تصبح ثقافة ونمط أداء معين تتسم به المنظمة.

## • وفي تقسيم آخر للمعرفة أوضح (Zacfe, 2001):

## ” بأنها تنقسم إلي معرفة ضمنية وصریحة:

- فالمعرفة الضمنية. هي التي تكون خاصة بشخص معين أو مجموعة معينه، وتتضمن بصيرة الشخص وخبرته وفهمه وتفسيره وحده وتوقعاته الخاصة تجاه الأحداث، وهي غير ظاهرة، ومن الصعب أن تأخذ شكل أو قالب معين ويتنقلها من خلال التفاعلات المباشرة والمحادثات المتعمقة.
- أما المعرفة الصريحة. فهي تتسم بأنها عامة ونظامية ويمكن التعبير عنها بسهولة في شكل كلمات أو أرقام أو غيرها من أشكال التعبير الأخرى، ويتم تبادلها من خلال الاتصالات والتفاعلات وتعكسها الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، والإجراءات التنظيمية، وتلعب دوراً هاماً في المنظمة. وتعتبر احد المقومات الهامة للإنتاج في اقتصاديات المعرفة.
- وعدم تحويل المعرفة من ضمنية إلي صريحة يجعل من الصعب الاستفادة منها وتبادلها وتعتبر فرصة ضائعة للمنظمة.

**أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:**

- أصبحت إدارة معارف المنظمة وسيلة لتعظيم قيمة المنظمة وعوائدها، ويتم تطبيقها في حوالي 80% من الشركات العالمية (KPMG Consulting, 2000). وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة وأوروبا ما يعادل 12 بليون دولار خلال عام 1999 وما يعادل 31.5 بليون دولار خلال عام 2003 ومن المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام Reinhardt, and Born ema nn 2003, 2010 ويتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات علي نطاق واسع لتعظيم قيمة رأس المال الفكري الذي يحدد بشكل كبير القيمة السوقية للمنظمة.

- ويوضح شكل رقم (1) التالي العلاقة بين كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودورها في تعظيم قيمة المنظمة.

شكل رقم (1): علاقة ودور كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تعظيم قيمة المنظمة



القيمة السوقية للمنظمة:

فعلي سبيل المثال فإن رأس المال الفكري يمثل 96% من القيمة السوقية لشركة الكوكاكولا، بينما يمثل 80% من القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك ( Rebiere,2001.P.4 ).

**ووفقا لما سبق فإن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تظهر على المستويات التالية:**

#### على المستوى القومي:

- (1) تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أما المستفيدين من خدماتها.
- (2) إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو نحو اللحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة.
- (3) الاختلاف بين البلاد المتقدمة والساعية إلى النمو لا يرجع إلى التفاوت في رأس المال الطبيعي والإنساني وتختلف نظم الإدارة فقط، وإنما يرجع أيضا إلى التفاوت في المعرفة، فإذا ما زادت الفجوة المعرفية زادت بالتالي فجوة التطور.

#### على مستوى المنظمة:

- (1) المساعدة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمعارف حقيقية عن طبيعة المواقف البيئية.
- (2) تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة وزيادة كفاءة الأداء بها.
- (3) تحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتكوين علاقات طيبة معهم.
- (4) المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- (5) تخفيض النزيف الفكري الذي تتعرض له كافة المنظمات وخاصة عندما تفقد بعض قادتها، أو بعض أصحاب الخبرة بها سواء للتقاعد أو للاستقالة أو للعمل في المنظمات المنافسة.
- (6) المساعدة في اتخاذ القرارات على أسس علمية، ومعارف ومعلومات صادقة، وتكنولوجيا متطورة بما يساعد على زيادة فعاليتها.
- (7) مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الابتكار، وتبادل المعارف وحسن استخدامها، والمساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة ومن يحملونها.
- (8) المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد على تعظيم قيمتها السوقية وزيادة فرص نجاحها.

(9) المساهمة في إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع مقومات وعمليات وأهداف إدارة المعرفة بحيث يصبح من أهم مسؤولياتها ما يلي:

- ✓ دعم استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، بالمساهمة في وضع رسالتها ورؤيتها، ووضع السياسات والأهداف، وتضيق الفجوة المعرفية، وإعادة تشكيل قوة العمل، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة.
- ✓ المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد علي زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

### إدارة المعرفة التنظيمية:

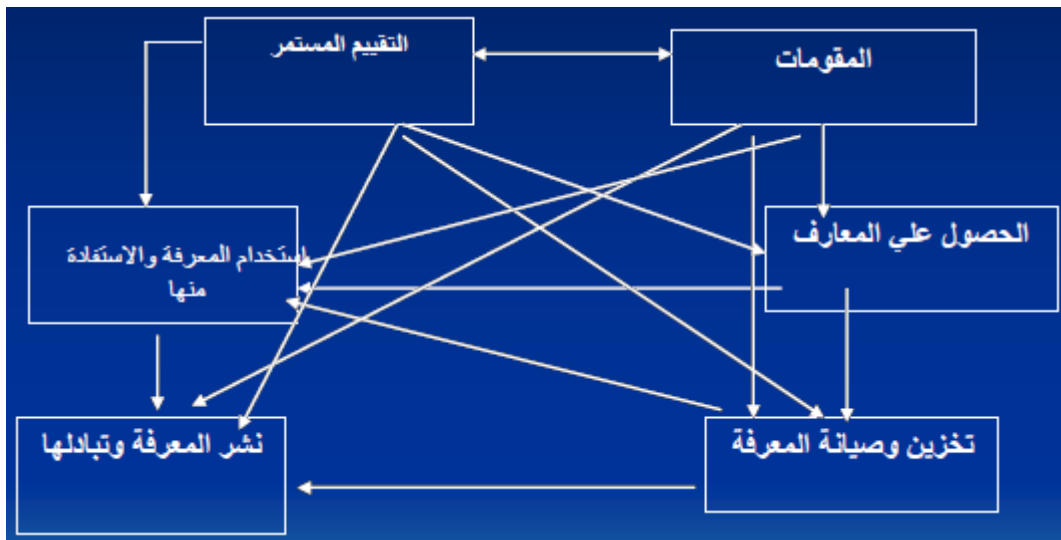
تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي:

(1) أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة.

(2) ثانياً: مراحل إدارة المعرفة.

- الدعم - الاستراتيجية - الهيكل - الثقافة - التكنولوجيا - التحفيز

ويتضح ذلك من الشكل التالي:



### أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة:

وتنقسم هذه المقومات إلي:

(1) دعم الإدارة العليا: من حيث:

- القدرة، الدعم المادي والمعنوي.

(2) استراتيجية لإدارة المعرفة: وتشمل:

- وضوح الرؤية وتوافق الإدارة والعاملين عليها.

(3) الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم بـ:

- بساطة الهيكل ومرونته.

- عدم وجود معوقات للابتكار وتوزيع وإدارة المعرفة.

**(4) الثقافة: وتشمل:**

- إدراك قيمة المعرفة والتعلم.

- كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام ومسئول عنه.

**(5) تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:**

- توافر التكنولوجيا.

- سهولة وكفاءة الاستخدام.

**ثانياً: مراحل إدارة المعرفة:**

يوضح الجدول التالي ملخصاً بأهم الدراسات التي أشارت إلي مراحل إدارة المعرفة:

**جدول رقم [1]:**

أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل إدارة المعرفة بالصفحات القادمة.

| م  | الدراسة                        | مراحل وعمليات إدارة المعرفة  |
|----|--------------------------------|--|
| 1  | Davenport & CCPrusak, (1998)   | الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.  |
| 2  | Brooks, (2000)                 | الحصول علي المعارف. تبادل المعارف.   |
| 3  | Murray, et al., (2000)         | الحصول علي المعرفة وتأمينها، وتخزين المعرفة، نقل وتبادل المعرفة، الاستفادة من المعرفة.                                     |
| 4  | Soliman, & Spooner, (2000)     | بناء المعرفة، التعبير عن المعارف باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها.  |
| 5  | Alavi & Leinder, (2001)        | ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، التطبيق.   |
| 6  | Ford, (2001)                   | الحصول علي المعرفة، ابتكار المعرفة، تبادل المعارف، الاستفادة من المعارف.   |
| 7  | Kwang, et al., (2001)          | الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثار المعرفة، الاستفادة من المعارف.  |
| 8  | Abou- Zeid (2002)              | تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعارف، تقديم المعرفة ونشرها، تقييم المعرفة.             |
| 9  | Hariharam (2002)               | توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة، تكوين المخزون المعرفي، إعادة استخدام المعارف المتاحة.                             |
| 10 | King, et al., (2002)           | تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعارف.   |
| 11 | ESCWA, (2003)                  | ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعارف، استخدام المعرفة.  |
| 12 | Martins, et al., (2003)        | تحديد المعارف المطلوبة، الحصول على المعرفة وتخزينها، توزيع ونشر المعارف، تطبيق المعرفة.                                    |
| 13 | (Reinhard, & Bornemann, (2003) | تقييم المعارف المتاحة، ربط المعرفة بالأهداف التنظيمية، الحصول على المعارف، التخزين، استرجاع المعرفة، الاستفادة من المعرفة. |
| 14 | Sensky, (2003)                 | ابتكار المعرفة، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.   |
| 15 | Zimmerman, (2003)              | تقييم المعارف المتاحة، الحصول على المعرفة تنظيم المعرفة وتأمينها، تبادل المعرفة، التطبيق.                                  |

**ويمكن تجميع نتائج تلك الدراسات واختصارها في المراحل التالية:****(1) الحصول علي المعارف:**

وهي العملية التي تتضمن الحصول علي المعلومات وجعلها ذات معني وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية.

**(2) تخزين المعرفة وصيانتها:**

وتتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة، بالإضافة إلي عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد علي كفاءة استرجاعها عند الحاجة.

**(3) نشر المعرفة وتبادلها:**

تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلي الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب.

**(4) الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية:**

تشير تلك المرحلة إلي الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات علي مختلف المستويات التنظيمية، وذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف في حد ذاتها.

**وتتمثل أهداف إدارة المعرفة (تلك الأهداف التي وضعتها مؤسسة KPMG) فيما يلي:**

- 1 - تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- 2 - تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- 3 - الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل.
- 4 - تحسين مهارات وقدرات العاملين.
- 5 - زيادة مستوى الأرباح.
- 6 - زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل.
- 7 - تحسين مستويات الأداء.
- 8 - تقليل تكاليف الأداء.
- 9 - إيجاد طرق وأنماط جديدة للأداء.
- 10 - زيادة الحصة السوقية.
- 11 - زيادة الفرص التسويقية.
- 12 - التطوير السريع للخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 13 - زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة.
- 14 - زيادة أسعار أسهم المنظمة.



## موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [6]

## الفصل الرابع . [ الثقافة التنظيمية ]

**يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي:**

- 1 - مفهوم الثقافة.
- 2 - عناصر الثقافة وخصائصها وأثارها علي الفرد والمنظمة.
- 3 - مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.
- 4 - مستويات الثقافة التنظيمية.
- 5 - دور الثقافة التنظيمية.
- 6 - الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- 7 - إدارة الثقافة التنظيمية.

**مفهوم الثقافة:**

تتعدد مفاهيم الثقافة وتختلف باختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراساتها.

- فيري البعض بأنها - أي الثقافة - مفهوم مركب يشتمل علي العديد من المحتويات وبالتالي فإن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل علي المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال، بالإضافة إلي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع".
- في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة علي التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية دون النظر إلي باقي مكوناتها فيحددوا مفهوماً للثقافة علي أنه "مجموعة الممارسات والمعتقدات المتوارثة اجتماعياً والتي تحدد نمط وأسلوب الحياة في أي مجتمع من المجتمعات".
- ويرى آخرون بأن الثقافة هي مجموعة القيم والمثل العليا حيث أن الثقافة من وجهة نظرهم هي القيم المادية والاجتماعية لأي جماعة من الناس وهي أيضاً نظمهم وأعرافهم واتجاهاتهم وردود أفعالهم.
- كما ينظر علماء آخرون إلي الثقافة علي أنها " عملية تكيف وتوافق وأسلوب لحل المشكلات".
- في حين يرى آخرون أن الثقافة تحتوي علي كل أنشطة الإنسان التي يكتسبها من البيئة عن طريق التعلم.
- أما "شابيرو" فيري أن للثقافة أهمية كبيرة تظهر من قوله: "إن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقه" نسلم بوجوده تسليماً ونشعر به ولكننا نكاد لا نراه.
- فالثقافة من وجهة النظر الانثروبولوجية، هي مجمل التراث الاجتماعي، أو هي أسلوب حياة المجتمع. وعلي ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى وجود أنماط معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته، والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها.
- وقد أوضح كل من "كوبر" و "كلاكهون" صعوبة تقديم تعريف دقيق للثقافة حيث جمعا ما يزيد عن مائة تعريف من التعريفات التي قدمها العلماء للثقافة. ورغم هذا التباين بين هذه التعريفات إلا أنهما وجدا سمة مشتركة بين هذه التعريفات وهي أن الثقافة تكتسب من البيئة عن طريق التعلم. وأن هذا التعلم يرتبط بجماعات اجتماعية أو مجتمعات معينة.

**ووفقا للتعريفات السابقة لمفهوم الثقافة وغيرها من التعريفات يتضح أن مفهوم الثقافة يستخدم للدلالة عن المعاني التالية:**

- دلالة علي أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين.
  - للدلالة علي أنماط السلوك الخاصة بشريحة أو شرائح معينة داخل المجتمع الكبير الذي علي درجة من التنظيم المعقد.
  - أساليب السلوك النمطية التي يتعلمها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية.
  - جميع أنماط السلوك المكتسبة سواء كانت تمثل علاقة الإنسان بالمادة أو علاقته بغيره من البشر أو علاقته بالأفكار والرموز أو هي أنماط السلوك التي تميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات.
  - هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة.
- ويوضح العرض السابق أن لكل فرد ثقافته الخاصة به يستتبعها سلوك خاص بها ويختلف عن سلوك وثقافة الأفراد الآخرين وتتوسع دائرة الاختلاف لتشمل الجماعات فيما بينها، داخل المجتمع الواحد والمجتمعات فيما بينها أيضاً.

**عناصر الثقافة:**

قام بعض العلماء بتحليل للثقافة ومكوناتها، وقسموها إلي عناصر وأجزاء تشكل في مجملها البناء الثقافي. وتتشكل الثقافة من عنصرين أساسيين هي العناصر المادية والعناصر غير المادية.

**(1) العناصر المادية:**

وتشمل كل ما أنتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق مواصلات وغيرها كما تشمل العوامل المادية أيضا جميع أساليب السلوك التي بواسطتها يستغل المجتمع العوامل البيئية المتاحة له للحصول علي كل ما يحتاجه من السلع والخدمات اللازمة لأساليب الحياة وكذلك أساليب السلوك الخاصة بإنتاج وتوزيع واستهلاك هذه السلع والخدمات.

**(2) العناصر غير المادية (المعنوية):**

وتشتمل علي الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسنن والأعراف. كما تشتمل أيضا علي أساليب السلوك والتنظيم الاجتماعي فيما يتعلق بالحفاظ علي العلاقات المنظمة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع أو بين المجتمع وأحد أقسامه الرئيسية أو بين المجتمع ومجتمعات أخرى.

**خصائص الثقافة:**

تتميز الثقافة - في أي مجتمع - بعدد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها وهي كالتالي:

**1 - الثقافة كموجه للسلوك الإنساني:**

- الثقافة عبارة عن تجريد للسلوك الفعلي للإنسان، وعلينا ألا نخلط بينهما وبين الأفعال السلوكية نفسها أو المنتجات المادية والأعمال الفنية وغيرها من المنتجات الثقافية التي يصنعها الإنسان ويستخدمها.
- ومن أهم جوانب التأثير الثقافي علي السلوك الإنساني ما يلي:

**(1) أثر الثقافة علي المظهر:**

فالثقافة السائدة في مجتمع معين كثيراً ما تميل ببعض أفراد هذا المجتمع علي الإتيان بالعديد من التصرفات والأفعال التي تتعلق بالنواحي المظهرية.

**(2) أثر الثقافة علي الناحية العقلية:**

تؤثر الثقافة كثيراً علي الناحية العقلية للفرد خاصة ما يتعلق بالنواحي المعرفية والفكرية.

**(3) أثر الثقافة علي الناحية الخلقية:**

كل ثقافة يسري فيها تيار أخلاقي ينساق فيه الفرد متأثراً بالمعايير الأخلاقية السائدة من ناحية الخير والشر، الصواب والخطأ، وما يجوز وما لا يجوز. وبالتالي فإن السلوك الشاذ في ثقافة معينة قد يكون سلوكاً عادياً بالنسبة لثقافة.

**2 - تعدد أنماط الثقافة:**

- يشير مصطلح نمط Pattern إلي أسلوب معين من أساليب السلوك يمثل جزء من ثقافة معينة، والأنماط الثقافية ليست جميعها من نوع واحد، ومن الخطأ الاعتقاد بأن أي ثقافة من الثقافات تحدد نفس السلوك بدقة لكل من أفرادها. وتعتبر أساليب السلوك التي تكون أي ثقافة عبارة عن تصميمات للسلوك السائد بين أفراد المجتمع، ولكنها لا تصف بدقة ما يجب أن يفعله كل فرد في المواقف الاجتماعية المختلفة.
- وتشتمل الأنماط الثقافية علي نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هي:

**الأنماط المثالية والأنماط السلوكية الواقعية:**

ويقصد بالأنماط المثالية ما ينبغي أن يقوله أو يفعله أفراد مجتمع معين في مواقف معينة إذا أرادوا الامتثال الكامل لمعايير السلوك التي تحدها ثقافتهم، أما الأنماط السلوكية الواقعية فهي تمثل ما يمارسه الناس بالفعل في مواقف معينة.

**وقد قسم كلاهما إلى خمسة فئات - وهي:**

- الزامية:** وذلك بتحديد الثقافة لوسيلة واحدة فقط للاستجابة في موقف معين - كالاستجابة للمشاركة في حفل زفاف.
- مفضلة:** حيث تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف، وأن كانت إحداها تعتبر مفضلة عن غيرها وتتميز عليها، ومن أمثلة ذلك الحضور شخصياً للمشاركة في حفل الزفاف أو إرسال برقية تهنئة أو إرسال باقة من الورد.
- نمطية أو شائعة:** وذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف وتقرها جميعاً بنفس الدرجة، وإن كانت إحداها أكثر انتشاراً مما عداها.
- بديلة:** حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقرها جميعاً بنفس الدرجة، ولا يوجد بينها اختلاف حيث القيمة والانتشار.
- محدودة:** وذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك علي قطاع معين من أفراد المجتمع، ويحظره علي بقية المجتمع.

**3 - تكامل الثقافة:**

- تتسم الثقافة بالتكامل والشمول إذ أن مختلف العناصر الثقافية مترابطة ومتداخلة. وذلك لان القدر الأكبر من السلوك البشري ليس مجرد تجميع عشوائي من الأنشطة. وإنما تمثل انساقاً ترتبط أجزاءها ببعضها البعض وتؤثر وتتأثر بها.
- والتكامل الثقافي يتحقق بصورة أدق في المجتمع البسيط المتجانس حيث تندرج فيه عناصر التغيير الخارجية ونادراً ما تتغير عناصر التغيير الأصلية. ولا يظهر هذا التكامل واضحاً في الثقافة المركبة غير المتجانسة.

**4 - الثقافة كقوة للضبط الاجتماعي:**

تعتبر الثقافة في أي مجتمع قوة هامة لتحقيق الضبط الاجتماعي الذي يمارس سطوته ونفوذه وتأثيره علي سلوك الأفراد، كما تتولي تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له، حيث لا يستطيع الأشخاص الخروج عليها وألا تعرضوا للعقاب الاجتماعي لخروجهم عن العادات والتقاليد.

**5 - اكتساب الثقافة بالتعلم:**

تعتبر الثقافة تاريخية أي أنها تنمو عبر الأجيال المختلفة علي مر التاريخ، وهي كما سبق القول تمثل الميراث أو التراث الاجتماعي للأجيال السابقة والحاضرة الذي يحدد الموجهات المحتملة للسلوك الإنساني في المواقف المختلفة.

**6 - دور السلوك الرمزي في الثقافة:**

يمكن تعريف الرمز باختصار بأنه ظاهرة مادية (مثل شيء ما أو منتج مادي، أو مجموعة من الأصوات) يضيف عليها مستخدموها معني معيناً، ويكون هذا المعني حرفياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة حتمية لازمة بينه وبين الخصائص المادية للظاهرة التي يعبر عنها، ومن الأمثلة علي ذلك المعني الذي يعكسه الهلال عند المسلمين كرمز، والصليب وما يحمله من معني كرمز عند المسيحيين.

**7 - الوحدة والتنوع في الثقافة:**

تتسم الثقافات بالتنوع الكبير إذ يوجد العديد من الثقافات التي تتباين من مجتمع لآخر- حيث يصوغ كل مجتمع ثقافته الخاصة به وفقاً لقيمة وعادته وتقاليده وأعرافه والنظم الاجتماعية السائدة فيه والتكنولوجيا التي يستخدمها، وبالتالي تتباين أنماط من مجتمع لآخر تبعاً للثقافة السائدة.

**8 - الثبات والتغير في الثقافة:**

أوضحت تعريفات الثقافة وخصائصها السابقة أن جانباً من الثقافة يتسم بأنه تقليدي يتسم بالثبات إلي حد كبير، ويظهر في عملية انتقال الثقافة من جيل إلي آخر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والثقافية التي يتعلم فيها الإنسان الثقافة، كما تترك كل ثقافة بعض الآثار والشواهد التاريخية الدالة عليها عبر المراحل الزمنية المختلفة.

**الثقافة التنظيمية:**

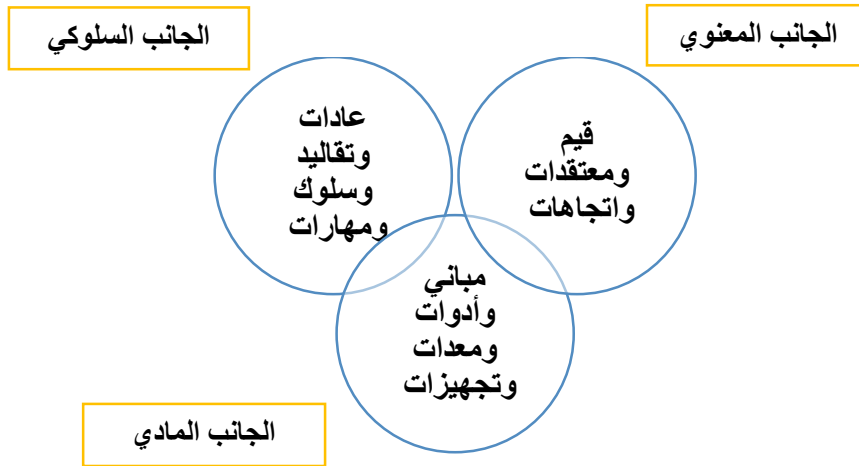
- المنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة، والثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة، ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.
- وقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات حيث أوضحت أن لكل منظمة ثقافتها، وأن هذه الثقافة توضح صورة كاملة تعكس القيم والمعتقدات التي تبين أين كانت المنظمة في الماضي، وما هو وضعها الحاضر، وكيف ستصبح في المستقبل.
- فعندما ينضم شخص معين إلي إحدى المنظمات ويصبح عضواً عاملاً بها فإنه يأتي إليها محملاً بقيمة ومعتقداته التي اكتسبها من مجتمعه، ولكن هذه القيم والمعتقدات قد لا تساعده علي النجاح والإنجاز في المنظمة التي انضم إلي قوة العمل بها.
- فهذا الفرد في حاجة إلي أن يتعلم كيف يؤدي العمل، ويتعلم أن يفكر ويتصرف وفق ما تميله الثقافة الجديدة التي أنتقل إليها.
- فالثقافة التنظيمية هي نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم.

**خصائص الثقافة التنظيمية:**

تتسم الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص ومن أهمها ما يلي:

**1- أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة.**

- حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص.
- ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية يحددها الشكل التالي:

**شكل يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية****2- أنها متكاملة:**

فبالرغم من تعدد مكونات الثقافة وتعقدها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا أنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي الجوانب.

**3 - أنها متصلة ومستمرة:**

إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف.

**4- أنها مكتسبة:**

إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب.

**5 - أنها متغيرة ومتطورة:**

فالتواصل الثقافي لا يعني أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي، بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطوير العوامل المؤثرة فيها، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها في الآونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تسير عليها.

**6- أنها مرنة:**

فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية ومع تطور الثقافات الأخرى.

**7- تلعب ثقافة المديرين دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة:**

وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية.

**8- أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها.****9- أنها تتأثر بالقيم السائدة:**

حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقوا معها مثل قيم الجودة العالية وقيم الالتزام وقيم الكفاءة والتميز.

**10- تحكمها قواعد:**

حيث توجد قواعد تحكم السلوك بالمنظمة وتوقع العقوبات وتفرض الجزاءات. وهذه القواعد لا بد أن يعرفها الموظف جيداً ويخضع لأحكامها حتى يمكنه الاستمرار في عضوية المنظمة.

**والخصائص السابقة للثقافة التنظيمية قد تخلق نوع من التداخل بينها وبين الثقافة القومية إلا أنه يمكن التمييز بين الثقافتين التنظيمية****والقومية على النحو التالي:**

- (1) أن ثقافة المنظمة أقل شمولاً وتركيباً من الثقافة القومية، حيث أن مدي القيم والمعتقدات والاتجاهات وغيرها من مكونات الثقافة في المنظمات أقل اتساعاً من الثقافة القومية.
- (2) إن ثقافة المنظمة تتأثر ذاتياً بدرجة أكبر من الثقافة القومية حيث أن فلسفة الإدارة واستراتيجياتها وأهدافها تضع حدود تنظيمية تؤثر على ثقافة المنظمة بدرجة تفوق تأثيرها على الثقافة القومية. وهو الأمر الذي يوضح أن تأثير الثقافة القومية على الثقافة التنظيمية أعم وأشمل وأكثر وضوحاً.
- (3) إن ثقافة المنظمة لها قابلية لإدارتها تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية. ومن ثم يمكن للإدارة تطوير الثقافة التنظيمية وإدخال تعديلات عليها بدرجة تفوق قدرة الحكام والمسؤولين مثلاً على إدارة الثقافة القومية.

**نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها في هذا الشأن وهي تلك المتعلقة بالثقافة الدولية ومدى تأثيرها على المنظمات ويتضح هذا التأثير في بعض****النواحي التالية:**

- (1) الاتجاهات السائدة نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات التي تحدث بين الشركات العملاقة في مختلف مجالات إنتاج السلع والخدمات أثرت على القوة التنافسية للشركات مما أوجد ضرورة وحتمية التزام المنظمات بالاستجابة إلى هذه المنافسة الشديدة.
- (2) أثرت العولمة على أساليب الاتصالات والمعلومات وعلي وسائل الإعلام والإعلان كما أثرت على أساليب التمويل وأنماط الاستهلاك وتغير أذواق المستهلكين مما فرض على المنظمات ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات الثقافية.
- (3) النظم التعليمية وأساليب التطوير والتنمية، وبحوث تطوير المنتجات الخاصة بالدول المتقدمة اقتصادياً انتقلت مفاهيمها والسعي نحو تطبيقها إلى الدول الباحثة عن النمو.
- (4) ساهمت الشركات متعددة الجنسيات في إعادة تشكيل ثقافات المنظمات المحلية بما تطبقه الأولى من أنماط وأساليب إدارية.

مستويات الثقافة التنظيمية:

- تتباين مستويات الثقافة التنظيمية.
- وفقاً لدرجة عموميتها وكذلك مدي قوتها. فمن حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

A. الثقافة العامة

وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

B. الثقافات الفرعية

وتشير إلى توافق المعاني لدي مجموعات بعينها داخل المنظمة حيث أنها مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات، وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل

دور الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع علي تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتيه. فالثقافة تؤثر علي العديد من العناصر التنظيمية وكذلك علي العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي:

➤ أثر الثقافة على المنظمة:

- (1) التأثير علي نمط الإدارة. حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المدير في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- (2) التأثير علي الاستراتيجيات التنظيمية. فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهم تؤثر في الأخرى بدرجة ما.
- (3) التأثير علي عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الاستراتيجية، وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة.
- (4) التأثير علي كفاءة التنظيم وفعاليتيه. عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، ويمكن أن يكون التأثير إيجابي إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجه نحو أهداف المنظمة، وقد يكون التأثير سلبي إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف.
- (5) التأثير علي العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات. فقد تساعد الثقافة التنظيمية علي تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.
- (6) تساعد علي تكوين هوية للمنظمة. فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.
- (7) تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها.
- (8) توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية. فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوك معينة لا يحيدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلي المعايير القوية السائدة بالمنظمة.

## ✚ أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:

- (1) تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- (2) تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- (3) مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- (4) تمد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.
- (5) توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- (6) تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

## الإختلال الوظيفي للثقافة:

- بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين بها، وأن هذا التأثير قد يكون ايجابيا أو سلبيا وفقا لطبيعة الثقافة السائدة، إلا أن هناك نوع آخر من هذا التأثير يتمثل في اختلال دورها الذي يمكن أن تكون قد حددته إدارة المنظمة لها والاختلال الوظيفي هو مخرج سلبي للثقافة التنظيمية القوية حيث تؤدي إلى إيجاد معوقات لعملية التغيير، ذلك
- علاوة على ذلك فإنه من أشكال الاختلال الوظيفي للثقافة أنها يمكن أن تؤدي إلى وجود صراع داخل المنظمة إذا ما تعددت الثقافات الفرعية وتباينت في توجهاتها وصعب على الإدارة التوفيق فيما بين هذه الثقافات وبعضها البعض أو بينها وبين الثقافة الشائعة.
- بالإضافة إلى ذلك فإنه يوجد شكل آخر لهذا الاختلال وهو ما يتعلق بقابلية الثقافات الفرعية للتغيير، تلك الثقافات التي تتواجد داخل الإدارات أو الأقسام التابعة للمنظمة. حيث أن قابليتها للتغيير لا تكون بمعدلات ثابتة وبعضها غير قابل للتغيير أو التطوير على الإطلاق الأمر الذي قد ينتج عنه انخفاض عمليات التنسيق والتكامل الداخلي بين هذه الأقسام والإدارات وبالتالي التأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة.

## إدارة الثقافة التنظيمية:

- يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها وتقويتها بما يساعد على تحقيق الأهداف.
- ولذلك فسيتم تناول إدارة الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

### 1- بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

- العديد من الثقافات التنظيمية تنتج عن تصرفات مؤسسي المنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. ولكن ذلك ليس قاعدة. فأحيانا ما ينشئ مؤسس المنظمة ثقافة ضعيفة، وإذا ما أريد للمنظمة البقاء فإن مديرها يجب أن يضعوا البذور التي تنتج ثقافة جديدة قوية.
- ومن ناحية أخرى فإن الثقافة قد تحتاج إلى تغيير أو تطوير نظرا لتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة مما ينتج عنه أن تكوين القيم الأم التي يعتنقها أعضاء المنظمة غير كافية لاستمرار المنظمة وبقائها وفي السطور التالية يتم تحديد كيف تبدأ الثقافة التنظيمية وكيف يتم المحافظة عليها.
- **فبدية ثقافة المنظمة عادة ما تتضمن الخطوات التالية:**



- 1) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص (المؤسسين) لديهم فكرة معينة عن موضوع جديد. ويعتقد الجميع في أهمية هذه الفكرة وفي قابليتها للتطبيق، وأنها تستحق تحمل بعض المخاطر وإنفاق الأموال وبذل الجهود اللازمة لنجاحها. وهؤلاء الأشخاص لديهم ثقافة معينة.
- 2) تبدأ المجموعة (المؤسسون) في إنشاء المنظمة والحصول على الأموال اللازمة واختيار المكان وإقامة المبنى وتوفير التجهيزات وغيرها. المحافظة على الثقافة.
- 3) ابتداء من هذه النقطة يستأجر المؤسسون آخرين للعمل بالمنظمة ويبدأ بناء التاريخ الفعلي للمنظمة.

### المحافظة على الثقافة:

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا - فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد درجة قبول القيم المحورية ونؤكد على أن الثقافة تحافظ وتصور نفسها وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

#### 1) اختيار الأفراد:

أولي خطوات المحافظة على الثقافة هي مراعاة الدقة في اختيار العاملين الجدد بالاعتماد على إجراءات عملية ونمطية في عملية الاختيار، ومراعاة توافر الصفات والخصائص التي تزيد من مستوي الأداء واستبعاد أولئك الذين تتباين ثقافتهم عن الثقافة التنظيمية.

#### 2) التسكين في العمل:

بعد تعيين الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة - وعادة ما يكون الفرد المعين تحت الاختبار - فإن هؤلاء الأفراد يصبحوا في حاجة إلى التعرض للعديد من المواقف والخبرات لزيادة درجة التناسق بين ثقافتهم وثقافة المنظمة.

#### 3) إثبات الجدارة بالعمل:

بعد الانتهاء من الصدمة الثقافية فإن الخطوة التالية تتمثل في إثبات القدرة على التحمل والجدارة بالانتماء للمنظمة وذلك باكتساب خبراتها وثقافتها فمثلا تضع شركة IBM عاملها الجدد ضمن برامج تستمر لمدة ستة سنوات لإثبات هذه الجدارة بالعمل. وطالما ان العامل يتطور في

#### 4) قياس الأداء ومكافأة الأداء المتميز:

من خلال قياس أداء العامل ومستوي إنجازه يتم مكافأته وهذا النظام يتسم بالاستمرار لضمان الذوبان المستمر لثقافة الفرد ضمن ثقافة المنظمة وعادة ما تبني المكافآت على عوامل ثلاثة هي:

- ✓ القدرة على أداء المسؤوليات الحالية وتلك التي يتم إضافتها إلى العامل.
- ✓ ومدى إسهامه في تحقيق أرباح للمنظمة.
- ✓ وقدرته على تحقيق تطوير وتغيير يزيد فعالية العمل.

#### 5) الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة:

خلال كافة المراحل السابقة فإنه يتم التركيز على مدى الالتزام الحرفي من قبل الموظف بالقيم الأساسية للمنظمة، فيجب أن يتعلم الفرد كيفية قبول هذه القيم، وكيفية تكييف قيمه وسلوكياته بما يتماشى معها، وعدم القيام بتصرف يمكن أن يسبب متاعب من أي نوع للمنظمة.

## (6) تعزيز القصص والفلكلور:

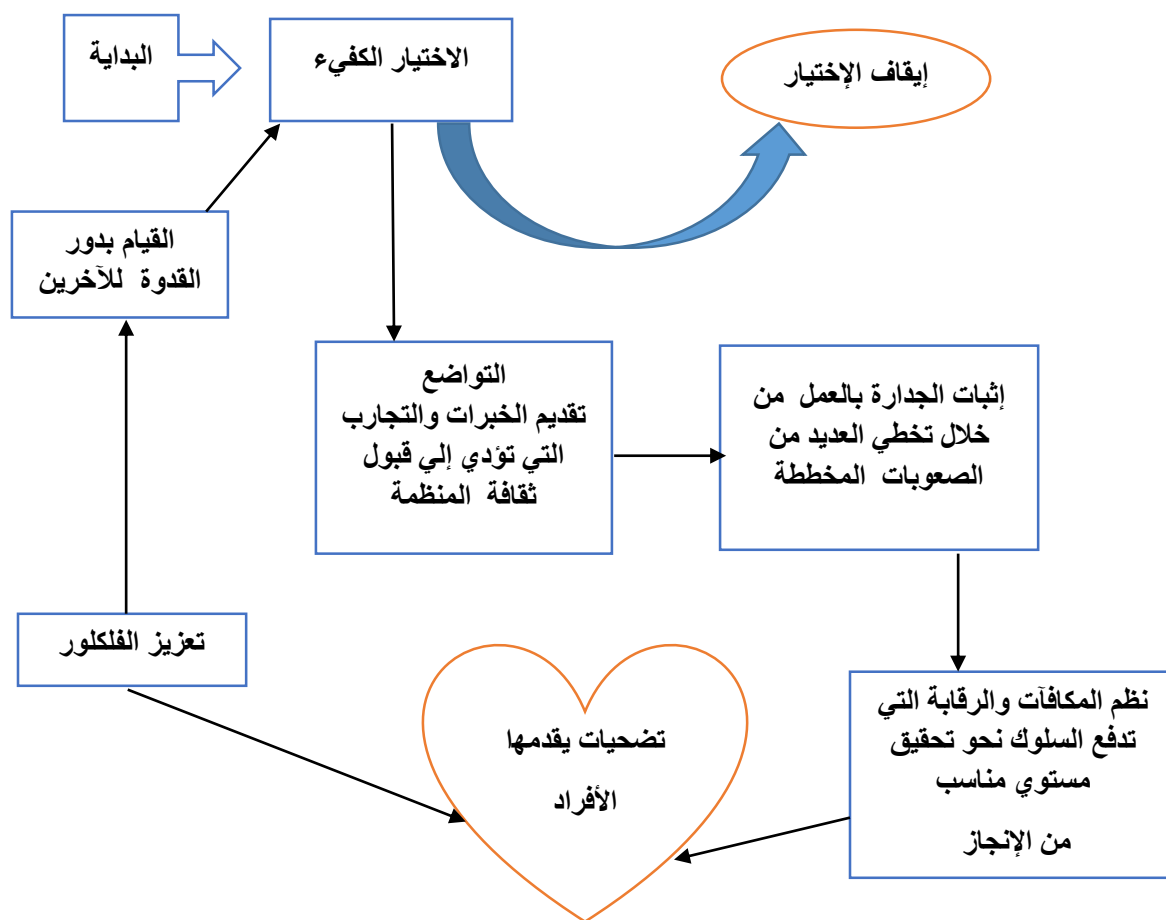
تتمثل الخطوات التالية في إشباع العاملين وإكسابهم فلكلور المنظمة، ويتضمن ذلك نشر القصص والحكايات التي تعكس ثقافة المنظمة وطريقتها في الأداء ويساعد هذا الفلكلور في تفسير الأسباب التي تجعل المنظمة تؤدي بشكل معين.

## (7) الترقية:

الخطوة التالية هي ترقية الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم بالعمل وأدوا واجباتهم بشكل مقبول وصهروا ثقافتهم في إطار ثقافة المنظمة. وقدموا التضحيات من أجل سمعتها، وساهموا أكثر من غيرهم في تطوير العمل وبالتالي يصبح هؤلاء نماذج يقتدي بها الآخرون.

ومما هو جدير بالذكر أن كافة الخطوات السابقة لا تتم بشكل منفصل عن بعضها البعض وإنما تتم بشكل متداخل ومتناسق ووفق سياسات ثابتة ومخططة تتبعها المنظمة عند إجراء أي تعيينات جديدة لأي مهام وفي أي موقع تنظيمي.

والشكل التالي يوضح ملخصاً بالخطوات السابق ذكرها. إيقاف الاختيار خطوات المحافظة علي ثقافة المنظمة.



**2- تغيير ثقافة المنظمة:**

قد تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين أهم الأسباب التي تحتم هذا التغيير ما يلي:

- (1) إذا كانت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة أصبحت لا تتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها.
  - (2) إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
  - (3) إذا كانت المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة.
  - (4) وضع استراتيجيات جديدة للاستقرار والنمو.
- ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها. وعملية التغيير الثقافي تتوقف علي العوامل التالية:

- (1) حجم ودرجة تعقد المنظمة.
- (2) درجة التجانس والتوافق الثقافي.
- (3) قوة الثقافة الحالية ومدى انتشارها.

فكلما كانت المنظمة كبيرة الحجم ويوجد تجانس ثقافي بها ونقل الثقافات الفرعية، وكلما تميزت الثقافة الحالية بالقوة والانتشار كلما كان من الصعب تغيير ثقافة المنظمة.

وترجع صعوبة التغيير الثقافي لعدة أسباب منها:

- (1) أن الثقافة ذاتية إلى حد بعيد، وهي مستترة بشكل يصعب معه تشخيصها بدقة.
- (2) لا بد من توافر خبرة مناسبة ومفاهيم واضحة تسهل الفهم الحقيقي لمكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.
- (3) أنه من الممكن وجود أكثر من ثقافة داخل المنظمة الواحدة وهذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير.
- (4) أن الأشخاص عادة ما يترددوا في بذل أي مجهود إضافي في سبيل تغيير ثقافتهم.

**ملاحظة هامة// الجمل التي حددتها بالأصفر فيها نقص من المحتوى.**