

## المحاضرة السادسة : الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة :

- تتعدد مفاهيم الثقافة وتختلف باختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراساتها .
- ★ فيرى البعض بأنها – أي الثقافة – مفهوم مركب يشتمل على العديد من المحتويات وبالتالي فإن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال ، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع " .
- ★ في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية دون النظر إلى باقي مكوناتها فيحددوا مفهوماً للثقافة على 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 إلى الثقافة على أنها : عملية تكيف وتوافق وأسلوب لحل المشكلات " .
- ★ في حين يرى آخرون أن الثقافة تحتوي على كل أنشطة الإنسان التي يكتسبها من البيئة عن طريق التعلم .
- ★ أما " شابيرو " فيرى 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 . وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة ، بمعنى ووجود أنماط معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته ، والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها .
- ★ وقد أوضح كل من " كوبر " و " كلاهون " 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 .
- ووفقاً للتعريفات السابقة لمفهوم الثقافة وغيرها من التعريفات يتضح أن مفهوم الثقافة يستخدم للدلالة عن المعاني التالية :

- ١- للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين .
  - ٢- للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بشريحة أو شرائح معينة داخل المجتمع الكبير الذي على درجة من التنظيم المعقد .
  - ٣- أساليب السلوك النمطية التي يتعلمها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية .
  - ٤- 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 .
  - ٥- 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 إلى عناصر وأجزاء تشكل في مجملها البناء الثقافي ، وتشكل الثقافة من عنصرين أساسيين هي العناصر المادية والعناصر غير المادية .

#### ١) العناصر المادية :

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

#### ٢) العناصر غير المادية ( المعنوية )

وتشتمل على الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسنن والأعراف ، كما تشتمل أيضاً على أساليب السلوك والتنظيم الاجتماعي فيما يتعلق بالحفاظ على 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 كالاتي :

#### ١- 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 على السلوك الإنساني ما يلي :

#### (١) أثر الثقافة على المظهر :

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

#### (٢) أثر الثقافة على الناحية العقلية :

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

#### (٣) أثر الثقافة على الناحية الخلقية :

كل ثقافة يسري فيها تيار أخلاقي ينساق فيه الفرد متأثراً بالمعايير الأخلاقية السائدة من ناحية الخير والشر ، والصواب والخطأ ، وما يجوز وما لا يجوز .

وبالتالي فإن السلوك الشاذ في ثقافة معينة قد يكون سلوكاً عادياً بالنسبة لثقافة .

#### ٢- تعدد أنماط الثقافة :

يشير مصطلح نمط إلى 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 على 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 تحددها ثقافتهم ، أما الأنماط السلوكية الواقعية فهي تمثل ما يمارسه الناس بالفعل في مواقف معينة .

وقد قسم كلاهون الأنماط المثالية إلى خمسة فئات وهي :

- أ- الزامية : وذلك بتحديد الثقافة لوسيلة واحدة فقط للاستجابة في موقف معين – كالاستجابة للمشاركة في حفل زفاف .
- ب- 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 برفقية تهنئة أو إرسال باقة من الورد .
- ت- نمط أو شائعة : وذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف وتقرأ جميعاً بنفس الدرجة ، وإن كانت إحداها أكثر انتشار مما عداها .
- ث- بديلة : حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقرأ جميعاً بنفس الدرجة ، ولا يوجد بينهما اختلاف من حيث القيمة والانتشار .
- ج- محدودة : وذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك على قطاع معين من أفراد المجتمع ، ويحظره على بقية المجتمع .

#### ٣- 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 وندراً ما تتغير عناصر التغيير الأصلية ، ولا يظهر هذا التكامل واضحاً في الثقافة المركبة غير المتجانسة .

#### ٤- الثقافة كقوة للضبط الاجتماعي :

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

## ٥- اكتساب الثقافة بالتعلم :

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

## ٦- 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 معنى معنياً ، ويكون هذا المعنى حرفياً ، بمعنى أنه لا توجد علاقة حتمية لازمة بينه وبين الخصائص المادية للظاهرة التي يعبر عنها ، ومن الأمثلة على ذلك المعنى الذي يعكسه الهلال عند المسلمين كرمز ، والصليب وما يحمله من معنى كرمز عن المسيحيين .

## ٧- الوحدة والتنوع في الثقافة :

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

## ٨- الثبات والتغير في الثقافة :

أوضحت تعريفات الثقافة وخصائصها السابقة أن جانباً من الثقافة يتسم بأنه تقليدي يتسم بالثبات إلى حد كبير ، ويظهر في عملية انتقال الثقافة من جيل إلى 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 .

## ثانياً : 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 إلى إحدى المنظمات ويصبح عضواً عاملاً بها فإنه يأتي إليها محملاً بقيمة ومعتقداته التي اكتسبها من مجتمعه ، ولكن هذه القيم والمعتقدات قد لا تساعد على النجاح والإنجاز في المنظمة التي انضم إلى قوة العمل بها .

★ فهذا الفرد في حاجة إلى أن يتعلم كيف يؤدي العمل ، ويتعلم أن يفكر ويتصرف وفق ما تميله الثقافة الجديدة التي أنتقل إليها .

★ فالثقافة التنظيمية هي نماذج هي نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، والتي توضح معنى 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 :

١- 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



- ٢- أنها متكاملة .  
فبالغرم من تعدد مكونات الثقافة وتأثيرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا أنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات ، ومن ثم فإن إي تغيير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي الجوانب .
- ٣- أنها متصلة ومستمرة .  
إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف .
- ٤- أنها مكتسبة .  
إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب .
- ٥- أنها متغيرة ومتطورة .  
فالتواصل الثقافي لا يعني أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي ، بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطوير العوامل المؤثرة فيها ، فتتغير الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها في الآونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تسير عليها .
- ٦- أنها مرنة .  
فالعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية ومع تطور الثقافات الأخرى .
- ٧- تلعب ثقافة المديرين دوراً عاماً في تشكيل ثقافة المنظمة .  
وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية .
- ٨- أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها .
- ٩- انها 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 .
- ١٠- 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 :
- ١- أن ثقافة المنظمة أقل شمولاً وتركيباً من الثقافة القومية ، حيث أن مدى القيم والمعتقدات والاتجاهات وغيرها من مكونات الثقافة في المنظمات أقل اتساعاً من الثقافة القومية .
- ٢- 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 .
- ٣- إن ثقافة المنظمة لها قابلية لإدارتها تفوق القدرة على غدارة الثقافة القومية ، ومن ثم يمكن للإدارة تطوير الثقافة التنظيمية وإدخال تعديلات عليها بدرجة تفوق قدرة الحكام والمسؤولين مثلاً على غدارة 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 :**
- ١- 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 .
- ٢- أثرت العولمة على أساليب الاتصالات والمعلومات وعلى وسائل الإعلام والإعلان كما أثرت على أساليب التمويل وأنماط الاستهلاك وتغير أنواق المستهلكين مما فرض على المنظمات ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات الثقافية .
- ٣- النظم التعليمية وأساليب التطوير والتنمية ، وبحوث تطوير المنتجات الخاصة بالدول المتقدمة اقتصادياً انتقلت مفاهيمها والسعي نحو تطبيقها إلى الدول الباحثة عن النمو .
- ٤- 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 عموميته وكذلك مدى قوتها ، فمن حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميته تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى :

- (أ) **الثقافة العامة** : وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات .  
(ب) **الثقافة الفرعية** : وتشير إلى توافق المعاني لدى 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 على تحسين وتطوير الأداء ، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها .

★ فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي

#### (أ) أثر الثقافة على المنظمة :

- 1- التأثير على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- 2- التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما .
- 3- التأثير على 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 على كفاءة التنظيم وفعاليتها ، 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 على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات ، فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسمالية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة .
- 6- تساعد على تكوين هوية للمنظمة ، فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية .
- 7- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي ، وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها .
- 8- توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية ، فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يحدون عنها ، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلى المعايير القوية السائدة بالمنظمة .

#### (ب) 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 .

#### الاختلال الوظيفي للثقافة :

★ بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين بها ، وأن هذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً وفقاً 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 فيها 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 قسيتم تناول إدارة الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

### أ) 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 نظراً لتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة مما ينتج عنه أن تكوين القيم الأم التي يعتنقها أعضاء المنظمة غير كافية لاستمرار المنظمة وبقاءها وفي السطور التالية يتم تحديد كيف تبدأ الثقافة التنظيمية وكيف يتم المحافظة عليها .  
**فبداية 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 ( المؤسسين ) في إنشاء المنظمة والحصول على الأموال اللازمة واختيار المكان وإقامة المبنى وتوفير التجهيزات وغيرها ، المحافظة على الثقافة .
- 3- ابتداء من هذه النقطة يستأجر المؤسسون آخرون للعمل بالمنظمة ويبدأ بناء التاريخ الفعلي للمنظمة .

### المحافظة على الثقافة :

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

#### 1) اختيار الأفراد :

أولى 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 مستوى الأداء واستبعاد أولئك الذين تتباين ثقافتهم عن ثقافة التنظيمية .

#### 2) التسكين في العمل :

بعد تعيين الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة ، وعادة ما يكون الفرد المعين تحت الاختيار 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 فمثلاً تضع شركة IBM عاملها الجدد ضمن برامج تستمر لمدة ستة سنوات لإثبات هذه الجدارة بالعمل ، وطالما أن العامل يتطور في

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

من خلال قياس أداء العامل ومستوى 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 .

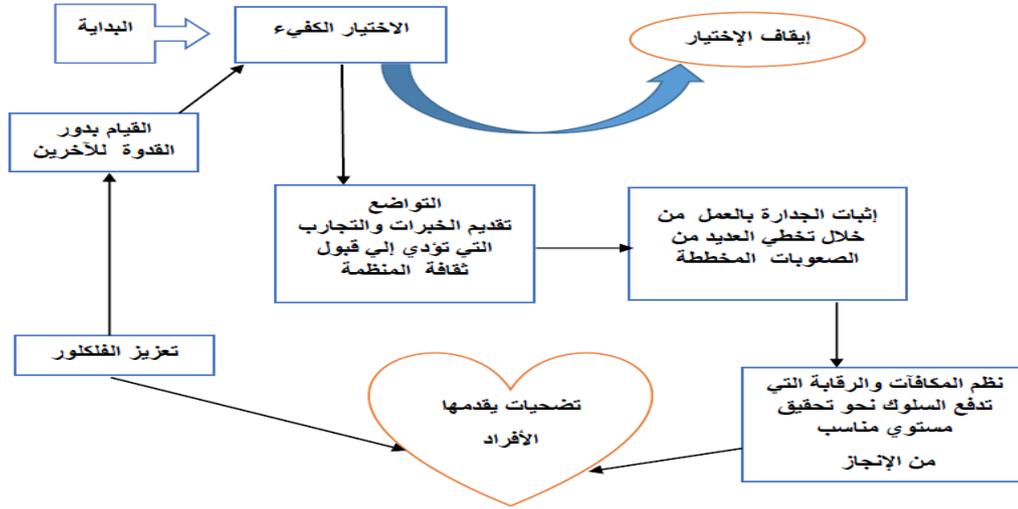
#### 6) تعزيز القصص والفلكلور :

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 .

## ٧) 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 على ثقافة المنظمة



## ب) تغيير ثقافة المنظمة :

- ★ قد تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين أهم الأسباب التي تحتم هذا التغيير ما يلي :
- ١- إذا كانت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة أصبحت لا تتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها .
- ٢- إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة ، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين .
- ٣- إذا كانت المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة .
- ٤- وضع استراتيجيات جديدة للاستقرار والنمو .
- ★ ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تنفق مع استراتيجياتها .

## و عملية التغيير الثقافي تتوقف على العوامل التالية :

- ١- حجم ودرجة تعقد المنظمة .
  - ٢- درجة التجانس والتوافق الثقافي .
  - ٣- 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 :

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