

- 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 عضوا في المجتمع".
- ✓ في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة علي التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية دون النظر إلي باقي مكوناتها فيحددوا مفهوما للثقافة علي أنه "مجموعة الممارسات والمعتقدات المتوارثة اجتماعيا 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 أيضا 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 تسليما 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 مائه 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

- ✓ للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين.
- ✓ للدلالة على 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 أيضا.

### عناصر الثقافة

قام بعض العلماء بتحليل للثقافة ومكوناتها، وقسموها إلى عناصر وأجزاء تشكل في مجملها البناء الثقافي. وتتشكل 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 أيضا 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 أيضا 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:

#### ١/١- أثر الثقافة على المظهر.

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

#### ٢/١- أثر الثقافة على الناحية العقلية:

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

#### ٣/١- أثر الثقافة على الناحية الخلقية:

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

#### ٢- تعدد أنماط الثقافة:

يشير مصطلح نمط Pattern 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 شخصيا للمشاركة في حفل الزفاف أو إرسال برقية تهنئة أو إرسال باقة من الورد.

### ج - نمطية أو شائعة:

وذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف وتقرها جميعا بنفس الدرجة، وإن كانت إحداها أكثر انتشارا مما عداها.

### د - بديلة:

حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقرها جميعا بنفس الدرجة، ولا يوجد بينها اختلاف من حيث القيمة والانتشار.

### هـ - محدودة:

وذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك على قطاع معين من أفراد المجتمع، ويحظره على بقية المجتمع.

## خصائص الثقافة

### 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 انساقا ترتبط أجزاءها ببعضها البعض وتؤثر وتتأثر بها.
- والتكامل الثقافي يتحقق بصورة أدق في المجتمع البسيط المتجانس حيث تندر فيه عناصر التغيير الخارجية ونادرا ما تتغير عناصر التغيير الأصلية. ولا يظهر هذا التكامل واضحا 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 السلوك 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 علي مر التاريخ، وهي كما سبق القول تمثل الميراث أو التراث الاجتماعي للأجيال السابقة والحاضرة الذي يحدد الموجهات 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) يضاف عليها مستخدموها معنى معيناً، 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 عند المسيحيين.

## ■ ٧ - 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 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.

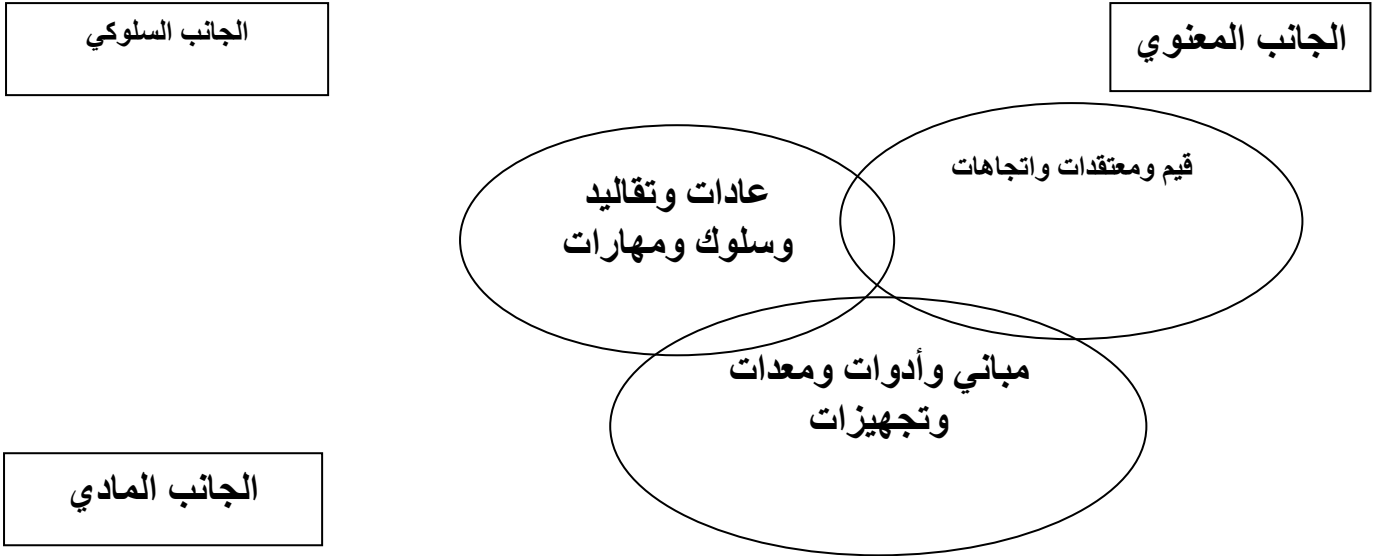
### ثانياً: الثقافة التنظيمية

- 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 إليها قوة العمل بها.
- فهذا الفرد في حاجة إلى أن يتعلم كيف يؤدي العمل، ويتعلم أن يفكر ويتصرف وفق ما تميل إليه الثقافة الجديدة التي أنتقل إليها.
- فالثقافة التنظيمية 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



### تابع خصائص الثقافة التنظيمية

٢- أنها متكاملة :-

فبالرغم من تعدد مكونات الثقافة وتعقدتها وتأثرها 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، فثقافة 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 هاماً 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 - 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.

#### 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 مدي 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 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 ويوضح 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 أذواق المستهلكين مما فرض على المنظمات ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات الثقافية.
- ٣- انظمت 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 عموميتها وكذلك مدي قوتها. فمن حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

( أ ) الثقافة العامة. وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

(ب) 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 على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها.

■ **فالثقافة تؤثر علي العديد من العناصر التنظيمية وكذلك علي العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي:**

#### **( أ ) أثر الثقافة علي المنظمة:**

- ١ - التأثير علي نمط الإدارة. حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ٢ - التأثير علي الاستراتيجيات التنظيمية. فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهم تؤثر في الأخرى بدرجة ما.
- ٣ - التأثير علي عمليات ( الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الاستراتيجية، وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتاثر جميعها بثقافة المنظمة.
- ٤ - التأثير علي كفاءة التنظيم وفعاليته. 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.
- ٥ - التأثير علي العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات. فقد تساعد الثقافة التنظيمية علي تنمية العلاقات الرأسمية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.
- ٦ - تساعد علي تكوين هوية للمنظمة. فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.
- ٧ - تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. وذلك من خلال إحساس العاملين بانتماهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها
- ٨ - توفير ميكانزمات للرقابة الاجتماعية. فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوك معينة لا يحدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلي المعايير القوية السائدة بالمنظمة.

#### **تابع مستويات الثقافة التنظيمية**

#### **(ب) أثر الثقافة التنظيمية علي العاملين:**

■ **تؤثر الثقافة التنظيمية القوية علي العاملين بالمنظمة علي النحو التالي:**

- ١ - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- ٢ - تحفيز العاملين وخلق الدافعية علي العمل.
- ٣ - مساعدة الأفراد علي التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٤ - تمد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.
- ٥ - توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ٦ - تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

#### **الاختلال الوظيفي للثقافة**

■ بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء علي مستوى المنظمة ككل أو علي 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:**

#### **( 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 مؤسسو 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.

#### **قيداية ثقافة المنظمة عادة ما تتضمن الخطوات التالية:**

- ١ - 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.
- ٢ - تبدأ المجموعة (المؤسسون) في إنشاء المنظمة والحصول على الأموال اللازمة واختيار المكان وإقامة المبنى وتوفير التجهيزات وغيرها. المحافظة على الثقافة:
- ٣ - 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 وتصون نفسها وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

#### **(١) 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 مستوى الأداء واستبعاد أولئك الذين تتباين ثقافتهم عن الثقافة التنظيمية.

#### **(٢) 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 إلي التعرض للعديد من المواقف والخبرات لزيادة درجة التناسق بين ثقافتهم وثقافة المنظمة

### (٣) إثبات الجدارة بالعمل:

- بعد الانتهاء من الصدمة الثقافية فإن الخطوة التالية تتمثل في إثبات القدرة علي 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 أن العامل يتطور في

### ■ (٤) 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 علي عوامل ثلاثة:
  - ✓ هي القدرة علي أداء المسنوليات الحالية وتلك التي يتم إضافتها إلي العامل.
  - ✓ ومدى إسهامه في تحقيق أرباح للمنظمة.
  - ✓ وقدرته علي تحقيق تطوير وتغيير يزيد فعالية العمل.

### (٥) الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة:

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

### (٦) 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.

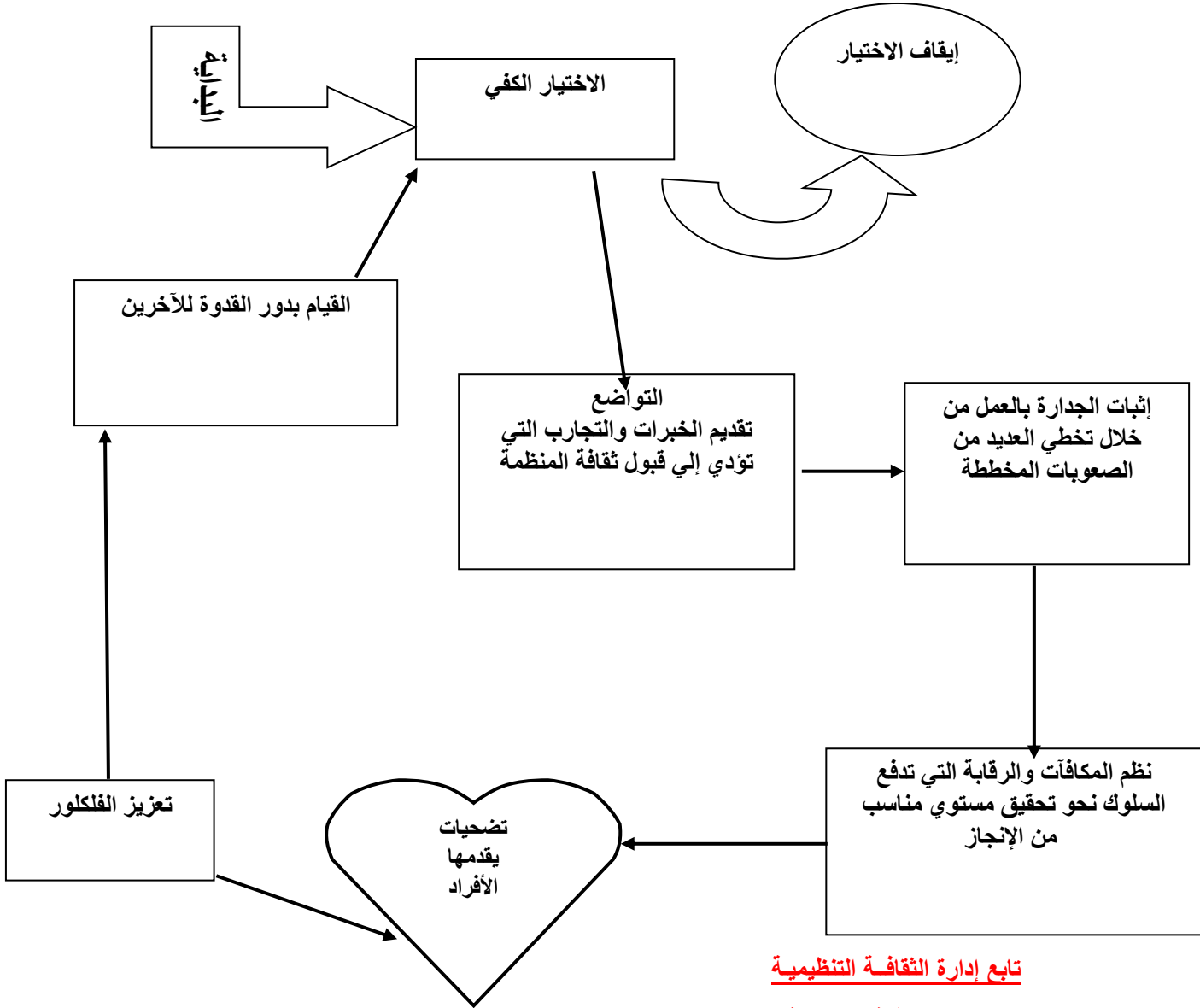
### (٧) الترقية:

- 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 ملخصا بالخطوات السابق ذكرها. إيقاف الاختيار

## خطوات المحافظة على ثقافة المنظمة



### تابع إدارة الثقافة التنظيمية

### (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 علي التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها .

■ وعملية التغيير الثقافي تتوقف علي 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 وتقل 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 وعناصر 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.