

أولاً: ثقافة المنظمة (*)

مَهَيِّدًا:

على الرغم من إهتمام الدراسات الاجتماعية بموضوع الثقافة وانعكاساته منذ فترة طويلة، فإن ثقافة المنظمة قد حظيت باهتمام خاص من الباحثين فى السلوك التنظيمى خلال العشر سنوات الأخيرة وقد أجمع هؤلاء الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب أو التلاؤم بين الفرد والمنظمة، حيث أوضحت دراسات حديثة متنوعة أن منظمات الأعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنوعيات العمالة المختلفة، كما تؤثر ثقافة المنظمة فى هيكلها التنظيمي وفي أسلوب وطريقة أداء العاملين بها.

واعتماداً على نظريات مستقاه من علم الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس الاجتماعى فقد بذل الباحثون جهوداً كثيرة فى محاولة لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة، وترتيباً على ذلك فقد بدأت الدراسات فى مجال ثقافة المنظمة تشهد تطوراً وتنوعاً ملحوظاً فى الآونة الأخيرة وذلك فى محاولات هدفها رصد وتحليل الآثار المختلفة لثقافة المنظمة على سلوكيات الأفراد وفاعلية المنظمة.

(*) المرجع الرئيسى:

زناتى، محمد ربيع (٢٠٠٠) أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة - طنطا ، العدد الثانى.

* مفهوم ثقافة المنظمة.

يرى البعض أن مفهوم الثقافة عامة هو مفهوم محير Elusive concept حيث تتعدد تفاصيله Fuzzy ويصعب تعريفه أو وضع إطار محدد له، وفي هذا الصدد يقول (Ralston et al., 1997):

"Culture had been described as an elusive concept, that is a fuzzy difficult to define construct".

ونتيجة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالثقافة عامة، وثقافة المنظمة خاصة حيث قدم الباحثون تعريفات متنوعة لثقافة المنظمة نعرض لها فيما يلي:

يعرف Smircich 1983 ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة، أما Schein 1991 فيرى أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي كونتها أو اكتشفتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية، وهذه الافتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة على أساس أنها تمثل الأسلوب أو المدخل السليم للتعامل مع المشكلات.

ويرى Alder and Jelenek 1986 أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها - أما هيجان ١٩٩٢ فيرى أن ثقافة المنظمة هي تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما، وهذه القيم تترك تأثيرها في سلوك الأفراد وفي منهجيتهم في إتخاذ القرارات والتعامل مع مرءوسيه.

ويعرف Gibson et al., 1988 ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، ويتفق مع هذا التعريف كل من Boseman 1985, Ralston et al., 1997 كما ركزت تعريفات أخرى للثقافة على الأساطير والطقوس والشعائر, Trice and Beyer 1984, Swider 1986, Hofstede et al., 1990, Deal and Kennedy 1989 على التركيب الخاص الاجتماعي Harris 1980 والمعاني المشتركة Robbins 1998.

وعلى ذلك يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف ثقافة المنظمة فالبعض يعرفها من خلال وظائفها، والبعض الآخر يركز على مكوناتها وأثر تلك المكونات على سلوك أفراد المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة بحيث يمكن تعريفها على النحو التالي:

"ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.

٢- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.

٣- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

٤- قد تتعدد الثقافات الفرعية Sub-cultures داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذه الثقافات التباين أو الاختلاف بين إدارات أو أقسام الشركة وذلك فى حالة زيادة مد هذه الثقافات الفرعية وقوة نفوذها.

٥- تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، وبالتالي فهى مجرد تعبير وصفى لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص، وبهذا تختلف ثقافة المنظمة عن الرضا الوظيفى حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظماتهم How employees see their organizations بينما يقاس الرضا الوظيفى بمشاعر الأفراد تجاه وظائفهم How employees feel towards their jobs

على الرغم من ذلك فإن هناك بعض التداخل فى خصائص كل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفى، هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن لفظ الثقافة التنظيمية هو لفظ وصفى Descriptive بينما الرضا الوظيفى لفظ تقييمى Evaluative (للمزيد راجع Robbins 1998).

* أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التى تهتم بها الملفات والبحوث الحديثة فى إدارة الأعمال ويرى Amin 1996 أن هناك عدة أسباب مهدت لظهور هذه المدرسة منها:

- أثر الثقافات القومية على الأداء حيث اتضح هذا الأثر من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية فى الإدارة.
- فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين فى الشركات المندمجة الأمر الذى لفت النظر إلى دراسة ثقافة المنظمة.
- تفسير الأداء الوظيفى: نظراً لقصور المدارس الإدارية السابقة فى تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات فقد اتجهت الأنظار إلى مدرسة

الثقافة التنظيمية باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.

- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أى تحمل ثقافة المنظمة.

وثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها حيث قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما قد تكون مصدراً لضعفها، حيث قد تقف عقبة فى سبيل التطوير والتغيير.

من جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف نوضحها فيما يلى:

يرى Robbins 1998 أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها:

- ١- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
 - ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة.
 - ٣- تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي.
 - ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معاً وتوحد مجهوداتهم.
 - ٥- تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.
- ويذكر Alder and Jelinek 1986 أن ثقافة المنظمة تساعد فى فهم الاختلافات بين منظمات الأعمال وتوضح كيف يتوحد أفرادها وكيف يتفاعلون مع منظماتهم.

ويرى إدريس (١٩٩٢) أن ثقافات المنظمات تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية لهذه المنظمات، فمع وجود ثقافة للمنظمة يتحقق الاستقرار والتأكد

لأعضاء المنظمة حيث يعرفون ما هو المتوقع منهم وما سيتم عمله، كما أنهم يقاومون أى تهديد يؤثر سلباً على ثقافتهم.

ويدلل Amin 1996 على أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تتخلل جميع أوجه الحياة فى المنظمة وبالتالي يمكن استخدامها فى التأثير على الكثير من جوانب هذه الحياة حيث يقول (p. 100):

"Organizational culture has massive effects on organizations life, it affects how people think, communicate, perceive, decide and explain events".

أما جبر وعبد القادر (١٩٩٥) فيرون أن دراسة الثقافة تساعد فى تفهم السلوك العام للعاملين وإمكانية التنبؤ به. وبذلك فهى تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد حتى يسلخوا السلوك المتوقع منهم وإلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التى ينتمون إليها، كما تفيد الثقافة فى تحديد الموضوعات والمجالات التى يجب دراستها وتعديلها إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات فى جوانب معينة.

ويحدد كل من Pedersen and Sorensen 1989 عدة وظائف لثقافة المنظمة وهى:

- ١- تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمى
- ٢- تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم التى تحددها الإدارة.
- ٣- تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين فى تفهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.

ويوضح شوقي (١٩٩٣) بعض وظائف ثقافة المنظمة فيما يلى:
* أنها تضيف على المنظمة هويتها المنفردة.

- * أنها تؤثر في سلوك القائد باعتبارها متغيراً مستقلاً وذلك من عدة زوايا:
 - اندماج القائد في نسق من العادات والقيم السائدة التي تمثلها الثقافة.
 - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ومن ثم تؤثر على نحو مباشر في القائد الذي يجب عليه أن يواكب أو يراعى سلوكيات العاملين.
 - في حالة تعدد الثقافات الفرعية وازدياد تأثيرها داخل المنظمة، فإن مثل هذه الثقافات تمثل قوى ضاغطة يجب أن يضعها القادة في اعتبارهم وهم يتعاملون مع الأفراد المنتمين لثقافات فرعية متباينة.

ويرى العديلي (١٩٩٥) أن الثقافة تلقى بظلالها على أنماط السلوك حيث تلعب دوراً فعالاً في تحديد سلوك الأفراد والتأثير على مشاعرهم ودوافعهم للعمل.

وأخيراً يركز Barney 1986 على الدور أو الوظيفة التنافسية لثقافة المنظمة حيث يقول:

"organizational culture may be a source of sustained competitive advantage if it is valuable, rare and imperfectly imitable".

ولكي تحقق ثقافة المنظمة وظائفها وتأثيرها المرغوب فلا بد من إتسامها بالقوة وبأن تكون مناسبة لاستراتيجيات المنظمة.

*** وسائل نقل الثقافة التنظيمية:**

هناك عدة وسائل تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة للأفراد أعضاء المنظمة ومن هذه الوسائل ما يلي:

١- أساليب التطبيع الاجتماعي Socialization Tactics:

ويقصد بعمليات التطبيع الاجتماعي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة، وتعد عمليات التطبيع الاجتماعي مهمة وذلك في حالة الموظفين الجدد Newcomers الذين يلتحقون بالمنظمة، فهؤلاء القادمون الجدد يكونون في حاجة ماسة لعملية التطبيع، وقد تتم عملية التطبيع من خلال بعض الأساليب التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة ويطلق عليها Institutionalized orientation tactics حيث تتم عملية التطبيع بشكل جماعي Collective وتتخذ الصورة الرسمية وتكون بشكل مرتب ومحدد Sequential and fixed كما تتم عملية تطبيع الموظفين الجدد من خلال مجهودات فردية ينخرط فيها هؤلاء الموظفين إلا أن هذا الجانب في التطبيع يتم بشكل غير رسمي وعشوائي وبدون الالتزام بمواعيد محددة Variable tactics.

٢- طقوس وشعائر المنظمة Ceremonies:

حيث تستخدم المنظمة أنواعاً متعددة من الطقوس والشعائر Rites التي تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة لأعضائها ومن هذه الشعائر. أ) طقوس أو شعائر الانتقال أو الترقى Rites of passage ونعني بها تلك الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد.

ب) طقوس تقوية الروابط أو العلاقات Rites for integration ويقصد بها تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية Company cook.

(ج) طقوس تعزيز السلوك والإثابة Rites of enhancement حيث توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز وأساليب منحها.
(د) طقوس العقاب Rites of degradation والهدف منها أن يكون أفراد المنظمة على بيئة بكيفية وطرق إنزال العقاب بالأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي، حيث يتعلم الأفراد أن أى سلوك فى اتجاه غير سليم سوف يترتب عليه قدر معين من العقاب.

٣- القصص والحكايات Stories:

إن القصص والحكايات عن نماذج جيدة أو نماذج سيئة من الأفراد Heros and villains سوف توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة المنظمة حيث تكشف القصص المرتبطة بهذه النماذج عن بعض أنواع السلوكيات التى يقدرها التنظيم، كما تكشف أيضاً عن بعض السلوكيات أو الممارسات التى لا يرحب بها التنظيم The organization frowns.

٤- لغة التنظيم Organizational language:

تعد اللغة وسيلة فعالة للاتصالات، وينصرف مفهوم اللغة هنا إلى ما هو أبعد من لغة الكلام أو الحديث ليشمل بعض الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وطريقة لبسهم كما تشمل شكل المكاتب التى يعملون بها والسيارات التى يركبونها فكل هذه الجوانب تتكلم عن ثقافة المنظمة وقيمها، وعلى ذلك فإن اللغة التنظيمية شأنها شأن القصص توفر لأعضاء التنظيم فرصة كبيرة لفهم الثقافة التنظيمية.

٥- الرموز التنظيمية Organizational symbols:

أخيراً فإن الرموز التنظيمية يمكن أن تنقل الثقافة التنظيمية إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وإلى الآخرين خارج المنظمة، ففي بعض المنظمات على

سبيل المثال فإن حجم مكاتب الموظفين ودرجة الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ما هي في الواقع إلا رموز تنتقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة العمل في المنظمة.

* مصادر ثقافة المنظمة Sources of organizational culture:

كما سبق أن أوضحنا فإن أفراد المنظمة عليهم من خلال وسائل مختلفة أن يتعلموا هذه الثقافة وأن يصبحوا جزءاً منها ولكن السؤال الهام هو من أين تأتي ثقافة المنظمة؟ ولماذا تتعدد ثقافات المنظمة وتختلف؟ بعبارة أخرى ما هي المصادر التي تتشكل منها ثقافة أية منظمة؟
للإجابة على السؤال السابق نقول إن ثقافة المنظمة تتبع من خلال التفاعل بين أربعة عوامل هي:

* صفات وخصائص أفراد التنظيم Characteristics of people

* أخلاقيات التنظيم Organizational ethics

* حقوق الملكية Property rights

* الهيكل التنظيمي Organizational structure

وفيما يلي شرح للجوانب الأربعة السابقة:

١- صفات وخصائص أفراد المنظمة

يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها Who make up فإذا أردت أن تعرف لماذا تختلف الثقافة فإن عليك أن تنظر لأفراد التنظيم، فالمنظمات المختلفة تنمو بها ثقافات مميزة ومختلفة وذلك لأن هذه المنظمات تجذب أو توظف أفراداً لديهم قيم مختلفة، من جهة أخرى فإن لمؤسسي المنظمة Founders تأثيراً قوياً على تشكيل الثقافة المبدئية للمنظمة حيث تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة كما أنهم عادة ما يتحكمون في اختيار نوعية

الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها بعد ذلك، كما يمكن الافتراض بأن الأفراد الذين تم اختيارهم بواسطة المؤسسين ستكون لديهم قيم هي نفسها قيم هؤلاء المؤسسين.

٢ - أخلاقيات التنظيم:

يقصد بأخلاقيات التنظيم تلك القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم، ومع رسوخ القواعد الأخلاقية داخل المنظمة تصبح شيئاً عادياً ومألوفاً إلى حد أن تمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة.

والأخلاقيات التنظيمية عادة ما تمثل نتاجاً لأخلاقيات المجتمع Societal ethics ولأخلاقيات المهنة Professional ethics كما تمثل نتاجاً لأخلاقيات الفرد وفيما يلي توضيح لكيفية تأثر أخلاقيات المنظمة بالجوانب الأخلاقية الثلاثة السابقة.

أ- أخلاقيات المجتمع: إن أخلاقيات المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة تؤثر بشكل كبير في أخلاقيات المنظمة وتعتبر الأخلاقيات الاجتماعية قيماً أخلاقية تتواجد داخل نظام اجتماعي سواء تمثلت هذه القيم في جوانب أو ممارسات رسمية أو عرفية ومن المعروف أن الفرد يتأثر بشكل كبير بمنظومة القيم الأخلاقية السائدة في مجتمعه، كما تتأثر منظمات الأعمال بذلك إلى حد كبير.

ب- الأخلاقيات المهنية: وهي تمثل قيم وأخلاقيات تحكم تصرفات مجموعة متماثلة من الأفراد بحيث تحدد شكل وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، فالفرد الذي ينتمي لمهنة معينة يكتسب منها قواعد وقيم معينة، فالعاملون في مهنة الطب والتمريض والمحاماة والمحاسبة لكل منهم قواعد أخلاقية تحكم شكل تصرفاتهم وهذه الأخلاقيات هي التي ترسم

وتحدد شكل ثقافة العمل وعلى ذلك فإن الأخلاقيات الطبية تكون هي المحدد والحاكم لسلوك وتصرفات الأطباء وهيئة التمريض وتعد هذه الأخلاقيات حجر الأساس في بناء الإطار العام لثقافة المستشفى.

ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية: وهي تشير إلى مجموعة القيم الفردية أو الشخصية والتي يستدل عليها من واقع تصرفات الفرد مع المحيطين به وفي كثير من الأحيان تعد الأخلاقيات الفردية مرآة للأخلاقيات الاجتماعية. ومن ناحية أخرى فإن الأخلاقيات الفردية والشخصية تتبع أيضاً من تنشئة الفرد وربما من الأسرة والأصدقاء.

وعلى اعتبار أن أخلاقيات الفرد ذات تأثير كبير على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة فإنه من المحتمل أن تتأثر ثقافة المنظمة بشكل كبير بأخلاقيات الأفراد حيث يمثلون جزءاً من الإطار العام لأخلاقيات المنظمة.

٣- حقوق الملكية:

تتبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة، فالحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية Stakeholders كما تنمي من جهة أخرى عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة، ومن المعروف أن أصحاب الأسهم هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة على اعتبار أنهم يملكون المصادر المادية ويتقاسمون الأرباح.

ومما لا شك فيه أن طريقة توزيع الحقوق وبالذات للمساهمين تحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها المسيطرة.

٤ - الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم وعادة ما تقتزن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية وعلى ذلك فإن المديرين يكونون في حاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تكوين نماذج معينة من الثقافات التنظيمية.

إن تنوع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل تنظيمية عضوية Organic structures وهياكل تنظيمية ميكانيكية Mechanistic جامدة عادة ما يؤدي إلى ظهور ثقافات مختلفة، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية وطول الهيكل فإن ثقافة العمل الفردي تسود، وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمبادأة والمرونة وروح الابتكار.

وبعد توضيح مصادر ثقافة المنظمة فإن لنا أن نسأل هل يمكن إدارة ثقافة المنظمة؟ Can organizational culture be managed وللإجابة نقول إن إدارة ثقافة المنظمة بشكل فعال يتطلب دراسة الأربعة عوامل السابقة التي تمثل مصادر الثقافة التنظيمية حيث أن أى تغيير فى الثقافة يصبح أمراً صعباً جداً وذلك بسبب تفاعل الأربعة عوامل السابقة فلكي يتم تغيير الثقافة تكون المنظمة بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتعديل حقوق الملكية لاستخدامها في تحفيز وإثابة العاملين كما يضطر التنظيم إلى إجراء تغييرات فى الأفراد خاصة فريق الإدارة العليا.